



BACHELORARBEIT

Lisa Kühn

**Competitive Intelligence und
Markenpositionierung**

2014

BACHELORARBEIT

Competitive Intelligence und Markenpositionierung

Autor:
Lisa Kühn

Studiengang:
Business Management
Marketing-, Marken- und Medienmanagement

Seminargruppe:
BM11wM1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Prof. h.c. (P.R. of China)
Dipl.-Kfm. Dietmar Pfaff

BACHELOR THESIS

Competitive Intelligence and Brand positioning

author:
Lisa Kühn

course of studies:
Business Management
Marketing, Brand and Media Management

seminar group:
BM11wM1-B

first examiner:
Prof. Dr. J. Volker Kreyher

second examiner:
Prof. h.c. (P.R. of China)
Dipl.-Kfm. Dietmar Pfaff

Bibliografische Angaben

Kühn, Lisa

Competitive Intelligence und Markenpositionierung

Competitive Intelligence and Brand positioning

64 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Themen Competitive Intelligence und Markenpositionierung in der Automobilbranche. Es wird der Frage nachgegangen, welche Bedeutung Competitive Intelligence für die Markenpositionierung hat. Ziel ist es darzustellen, wie groß der Einfluss der Informationen aus dem Competitive Intelligence Prozess für die Positionierung von Marken ist und inwieweit die aktuellen Rahmenbedingungen der Automobilbranche die Bedeutung von Competitive Intelligence für die Unternehmen der Automobilbranche beeinflusst.

Schlüsselbegriffe

Competitive Intelligence, Wettbewerber, Markt, Markenmanagement, Markenpositionierung, Marke, Automobilbranche, strategische Positionierung, Globalisierung, gesättigte Märkte, Wettbewerb

Key Words

Competitive Intelligence, competitor, market, brand management, brand positioning, brand, automotive industry, strategic positioning, globalization, mature market, competition

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
2 Competitive Intelligence	4
2.1 Definition von Competitive Intelligence.....	4
2.2 Ziele, Aufgaben und Nutzen von Competitive Intelligence.....	6
2.3 Competitive Intelligence-Zyklus.....	9
2.4 Datenbeschaffung	12
2.4.1 Sekundärquellen	13
2.4.2 Primärquellen.....	14
2.5 Analyseverfahren	15
2.6 Auswirkungen auf Markenpolitik.....	19
3 Markenpositionierung.....	20
3.1 Marke.....	20
3.1.1 Definition des Markenbegriffs.....	20
3.1.2 Brand Identity.....	22
3.1.3 Brand Image	24
3.1.4 Gegenüberstellung: Brand Identity und Brand Image.....	26
3.2 Positionierung von Marken.....	27
3.2.1 Grundlagen der Markenpositionierung	27
3.2.2 Festlegung der Positionierungsziele.....	29
3.2.3 Strategische Handlungsoptionen	31
4 Automobilbranche	33
4.1 Allgemeine Daten und Fakten	33
4.2 Einflussfaktoren auf die strategische Positionierung in der Automobilbranche	34
4.3 Competitive Intelligence in der Automobilbranche	39
4.3.1 Verbreitung und Methoden von Competitive Intelligence.....	39
4.3.2 Branchenstrukturanalyse am Beispiel der Automobilindustrie ..	41
4.4 Markenpositionierung in der Automobilindustrie	43

4.4.1	Wettbewerbsstrategische Positionierung.....	43
4.4.2	Positionierungsbeispiele deutscher Automobilhersteller	46
4.5	Bedeutung von Competitive Intelligence für die Markenpositionierung in der Automobilbranche	51
5	Expertenbefragung	52
5.1	Methodische Vorgehensweise.....	52
5.1.1	Strukturiertes Leitfadeninterview am Beispiel einer Expertenbefragung	52
5.1.2	Auswahl der Interviewpartner.....	52
5.1.3	Aufbau der Expertenbefragung	53
5.1.4	Durchführung der Expertenbefragung	53
5.2	Erkenntnisse aus den Experteninterviews	54
6	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen in der Automobilbranche	60
	Literaturverzeichnis	65
	CD-Verzeichnis	72
	Lebenslauf	73
	Eigenständigkeitserklärung	

Abkürzungsverzeichnis

BMW	Bayerische Motoren Werke
CI	Competitive Intelligence
KIT	Key Intelligence Topics
KIQ	Key Intelligence Questions
OEM	Original Equipment Manufacturer
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
USP	Unique Selling Proposition
VDA	Verein der Automobilindustrie
VW	Volkswagen
ZfAW	Zeitschrift für Automobilwirtschaft

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Arbeit	3
Abb. 2: Abgrenzung der Wettbewerbsaktivitäten	5
Abb. 3: Der CI-Zyklus (nach Ashton und Klavans 1997)	9
Abb. 4: Fünf-Kräfte-Modell nach Porter	16
Abb. 5: Komponenten der Markenidentität	23
Abb. 6: Komponenten des Markenimage.....	25
Abb. 7: Normziele der Positionierung	29
Abb. 8: Positionierungsstrategien in Positionierungsräumen	32
Abb. 9: Branchenumsätze in Deutschland 2012	33
Abb. 10: Rahmenbedingungen der Automobilindustrie.....	34
Abb. 11: Zeitschere in der Automobilindustrie Quelle:	36
Abb. 12: Umsatzentwicklung der deutschen Automobilindustrie (in Mrd EUR)	37
Abb. 13: Markenstrategien im Positionierungsmodell	44
Abb. 14: Positionierung der Marken des VW-Konzerns	48

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Interne und externe Sekundärquellen.....	13
Tab. 2: Interne und externe Primärquellen	14
Tab. 3: Systematisierung von Identität und Image.....	26
Tab. 4: Markenprägung und Konsequenzen für Produkt und Wertschöpfung.....	47
Tab. 5: Expertenbefragung Competitive Intelligence	55
Tab. 6: Expertenbefragung Markenpositionierung	57
Tab. 7: Ergebnis der Expertenbefragung.....	59

1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

„Kennst Du den Gegner und kennst Du dich, so magst Du hundert Schlachten schlagen, ohne dass dir eine Gefahr besteht. Kennst du dich, aber nicht den Gegner, so sind deine Aussichten auf Gewinn oder Verlust gleich, kennst Du weder dich noch ihn, so wirst du in jeder Schlacht geschlagen werden.“

Sun Tze, chin. Philosoph (400 – 360 v.Chr.)

Schon früh hat der chinesische Philosoph Sun Tze erkannt, wie wichtig es ist sich selbst und seine Feinde zu kennen, um im Kampf zu gewinnen. Analog zu Individuen können diese Worte auch als Wegweiser für Unternehmen gesehen werden. Für Unternehmen ist es von enormer Bedeutung sowohl die Strukturen des Marktes und des Wettbewerbes, als auch die Kräfte und Einflussfaktoren zu kennen, die darauf einwirken. Ein Unternehmen muss eine Vorstellung darüber haben, welche Faktoren auf den Wettbewerb einwirken, um Strategien zu formulieren und erfolgreich zu sein. Im Hinblick auf die erfolgreiche Etablierung und Behauptung auf dem Markt, ist es von enormer Bedeutung, sowohl die Position des eigenen Unternehmens, als auch die der Wettbewerber zu kennen. Dazu muss das Unternehmen die eigenen Stärken und Schwächen und jene der Konkurrenz kennen. Gleiches gilt in diesem Zusammenhang für die Chancen und Risiken, d.h. für die äußeren Einflussfaktoren. Auch das Wissen um die Strategien der Marktteilnehmer, mögliche Veränderungen in der Strategie oder die Reaktion der Wettbewerber auf mögliche strategische Veränderungen des eigenen Unternehmens oder auf Veränderungen der Umwelt sind von enormer Bedeutung. Die Dynamisierung der Märkte verschärft die Wettbewerbssituation. Außerdem erschweren die Homogenisierung von Produkten und die immer größere Marken- und Produktvielfalt die Differenzierung vom Wettbewerb und die Etablierung der eigenen Marke. Es wird für Unternehmen zunehmend schwieriger langfristig zu planen. Dennoch bemühen sich die Unternehmen sowohl Unsicherheiten, Gefahren und Risiken zu minimieren, als auch Chancen und Wettbewerbsvorteile zu erkennen.

Das ist der Punkt an dem Competitive Intelligence ansetzt.

In der folgenden Bachelorthesis „Competitive Intelligence und Markenpositionierung“ soll gezeigt werden, welche Bedeutung Competitive Intelligence für Unternehmen hat, welchen Einfluss Competitive Intelligence auf strategische Entscheidungen besitzt, insbesondere auf Positionierungsentscheidungen und inwieweit dieser Prozess durch die Entwicklung äußerer Einflüsse und Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Zur Klärung der Begrifflichkeiten wird in Kapitel zwei zunächst der Begriff der Competitive Intelligence definiert. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden die verschiedenen Methoden und die Durchführung von Competitive Intelligence im Unternehmen beleuchtet. Außerdem wird der Einfluss der Competitive Intelligence auf die Markenpolitik näher betrachtet.

Kapitel drei behandelt die Thematik der Markenpositionierung, als Teil der Markenpolitik. Hierzu wird zunächst der Markenbegriff geklärt, im Anschluss werden die Thematiken Markenidentität und des Markenimages näher beleuchtet und zu guter Letzt werden die Grundlagen, die Ziele und Handlungsoptionen der Markenpositionierung definiert.

Kapitel vier behandelt den Praxisteil dieser Arbeit. Die Themen Competitive Intelligence und Markenpositionierung werden anhand der Automobilbranche näher beleuchtet. Außerdem werden die Rahmenbedingungen und der Wettbewerb in der Automobilindustrie definiert.

In einem Experteninterview wird in Kapitel fünf dieser Arbeit die Zukunftsdimension von Competitive Intelligence und der Markenpositionierung beleuchtet.

Welchen Stellenwert wird Competitive Intelligence in Zukunft für ein Unternehmen einnehmen und welche Bedeutung wird CI in den nächsten Jahren für die Markenpositionierung haben.

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist die Untersuchung folgender Thesen:

- 1) Competitive Intelligence hat eine große Bedeutung in der Automobilbranche.
- 2) In der Automobilbranche hat Competitive Intelligence einen großen Einfluss auf strategische Entscheidungen, insbesondere auf Positionierungsentscheidungen
- 3) Äußere Einflüsse und Rahmenbedingungen der Automobilbranche haben dazu geführt, dass die Bedeutung von Competitive Intelligence für Positionierungsentscheidungen gestiegen ist

Aufgrund der Zielsetzung ist die Arbeit wie folgt aufgebaut:



Abb. 1: Aufbau der Arbeit
Quelle: [eigene Darstellung]

2 Competitive Intelligence

2.1 Definition von Competitive Intelligence

Der Begriff „Intelligence“ stammt ursprünglich aus dem militärischen Sprachschatz und wurde mit (Früh- bzw. Feind-) „Aufklärung“ übersetzt. Informationen über den Feind waren in Kriegszeiten überlebensnotwendig, um die eigene Truppe richtig einzustellen und Überraschungsangriffe optimal vorzubereiten.

Analog hierzu benötigen auch Unternehmen Informationen über Wettbewerber, den Markt, die Kunden und Technologien, um die richtigen Entscheidungen zu treffen und sich optimal zu positionieren.

Der Begriff „Competitive“ charakterisiert die wettbewerbsorientierte Ausrichtung unternehmerischer Tätigkeiten [vgl. Michaeli 2006, 3].

Als Competitive Intelligence wird der „systematische Prozess der Informationserhebung und –analyse bezeichnet, durch den aus fragmentierten (Roh-)Informationen über Märkte, Wettbewerber und Technologien den Entscheidern ein plastisches Verständnis für ihr Unternehmensfeld und damit eine Entscheidungsgrundlage geliefert wird“ [Michaeli 2006, 3]. Die Intelligence ist damit das Resultat aus dem Prozess der Competitive Intelligence, nämlich das erarbeitete Wissen über den Markt und den Wettbewerb, um im Anschluss die richtigen Entscheidungen treffen zu können [vgl. Michaeli 2006, 3].

Diese Definition von Competitive Intelligence liegt dieser Arbeit zugrunde.

Eine wörtliche Übersetzung des Begriffes „Competitive Intelligence“ existiert nicht. Im deutschsprachigen Raum spricht man im Zusammenhang mit „Competitive Intelligence“ oftmals von:

Konkurrenzanalyse bzw. Konkurrenzforschung, Wettbewerbsanalyse bzw. Wettbewerbsforschung, Wettbewerberanalyse bzw. Wettbewerberforschung oder Frühaufklärung [vgl. Michaeli 2006, 4].

Dabei muss man Competitive Intelligence klar von dem Begriff „Wirtschaftsspionage“ unterscheiden. Unter Competitive Intelligence werden legale und ethische Methoden der Datengewinnung verstanden. Wirtschaftsspionage hingegen wird als illegale Tätigkeit beschrieben, deren Ziel die Beschaffung und Verwertung von Informationen ist [vgl. Pfaff 2005, 27].

Für ein besseres Verständnis von „Competitive Intelligence“ wird im Folgenden eine Abgrenzung zu weiteren Aktivitäten im Wettbewerbsvergleich dargestellt:

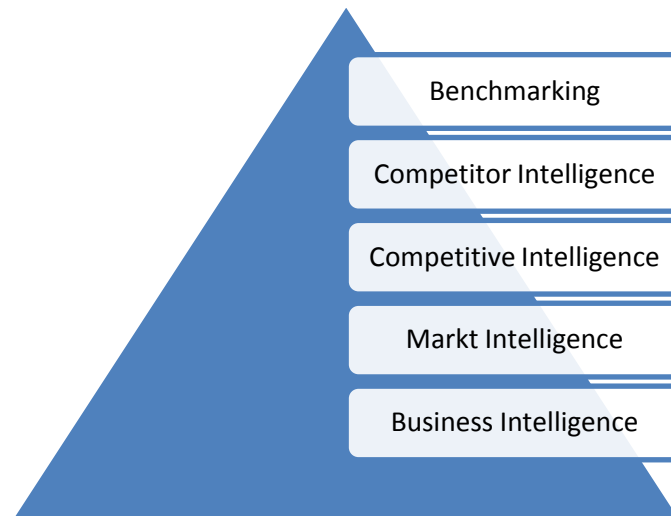


Abb. 2: Abgrenzung der Wettbewerbsaktivitäten
Quelle: [eigene Darstellung, in Anlehnung an Pfaff 2005, 28]

- 1) Zu Business Intelligence
Business Intelligence beschreibt die Verdichtung und Analyse einer Vielzahl von Informationen zu nutzbarem Wissen.
- 2) Zu Markt Intelligence
Markt Intelligence beschreibt das Wissen über die Märkte und deren Mechanik.
- 3) Zu Competitive Intelligence
Competitive Intelligence dient der Früherkennung von Veränderungen im Wettbewerberumfeld und der Branchenstruktur und der darauffolgenden Strategieangleichung des Unternehmens.
- 4) Zu Competitor Intelligence
Competitor Intelligence ist ein Unterbegriff der Competitive Intelligence und beschreibt die Generierung von zusätzlichem Wissen über einzelne Wettbewerber.
- 5) Zu Benchmarking
Das Benchmarking steht für den Vergleich mit dem besten Wettbewerber und die Angleichung des eigenen Unternehmens, um die eigene Position zu verbessern oder gar das beste Unternehmen zu werden [vgl. Pfaff 2005, 28].

2.2 Ziele, Aufgaben und Nutzen von Competitive Intelligence

Ein Unternehmen muss sich an die Gegebenheiten eines Marktes anpassen. Um frühzeitig Entwicklungen und Trends zu erkennen, betreiben Unternehmen Competitive Intelligence. Es ist die Aufgabe von Competitive Intelligence das Risiko von Fehlentscheidungen unter Unsicherheiten in einer sich schnell verändernden Umwelt zu mindern. Voraussetzung für diese Entscheidungsfindung sollen die Informationen sein, die mittels CI erhoben und verarbeitet werden [vgl. Kahaner 1997, 23]. In diesem Kontext können Analogien zu Darwins Evolutionstheorie und der These „the survival of the fittest“ gezogen werden. Es überlebt nicht das stärkste und größte Unternehmen, sondern das Unternehmen, das sich am besten anpassen kann [vgl. Michaeli 2006, 21]. Diese These kann in der heutigen dynamischen Wirtschaft noch erweitert werden, indem man behauptet, nicht nur das anpassungsfähigste Unternehmen überlebt, sondern die Schnellen werden die Langsamen fressen. Dies bedeutet, dass es heutzutage nicht mehr alleine darum geht, sich anzupassen, sondern dass das Unternehmen mit seinem Anpassungsprozess Vorreiter ist und damit Wettbewerbsvorteile gewinnt.

Ziele von Competitive Intelligence

Das Hauptziel der Competitive Intelligence ist die legale und ethisch korrekte Erlangung und Behauptung von Wettbewerbsvorteilen [vgl. Pfaff 2005, 30]. Competitive Intelligence ist vor allem für die Strategieentwicklungen bzw. Unternehmensentwicklungen und deren Aufgabenstellung von Bedeutung [vgl. Michaeli 2006, 21]. Im Einzelnen unterstützt Competitive Intelligence ein Unternehmen beim:

- Antizipieren von Marktveränderungen und Aktivitäten der Wettbewerber
- Eintreten in neue Märkte
- Entdecken von neuen oder potenziellen Wettbewerbern
- Generieren neuen Wissens über neue Technologien/Produkte/Prozessen, die das Unternehmen beeinflussen können
- Generieren neuen Wissens über politische, gesetzliche oder gesellschaftliche Veränderungen, die Auswirkungen auf das Unternehmen haben können
- Identifizieren potenzieller Übernahmekandidaten
- Realistischen Selbsteinschätzen über Stärken und Schwächen des Unternehmens
- Systematisches Auffinden von Markt- und Produktnischen für unternehmenseigene Innovationen

[vgl. Deltl 2011, 13].

Die Herausforderung bei der Competitive Intelligence stellt in der heutigen Zeit die Informationsgewinnung dar. Es wird immer schwieriger an aktuelle Informationen der Wettbewerber zu gelangen. Dennoch ist es Teil des Prozesses der Competitive Intelligence die gewonnenen Informationen aufzubereiten und in Struktur zu bringen, sodass der Betrachter auf Basis dieser Informationen Entscheidungen treffen kann [vgl. Pfaff 2005, 30].

Aufgaben der Competitive Intelligence

Die Aufgaben im Prozess der Competitive Intelligence sind:

- Das Sammeln und die Analyse von Daten und Informationen, die aus internen oder externen Quellen bezogen werden
 - Das Aufbereiten, die Analyse und das Überarbeiten von strategisch wichtigen Informationen in die entscheidungsunterstützende „Intelligence“
 - Ein strukturierte Prozess, der eine langfristige Komponente besitzt
 - Die Verteilung der gewonnen Informationen an Entscheidungsträger
- [vgl. Deltl 2011, 15].

Nutzen von Competitive Intelligence

Competitive Intelligence unterstützt ein Unternehmen durch die Gewinnung von wettbewerbsrelevanten Informationen bei der frühzeitigen Erkennung von potenziellen Chancen und Risiken im Markt und im Wettbewerb. Ein Unternehmen erfährt durch Competitive Intelligence einen vielfältigen Nutzen:

- Informationsgewinnung

Die Grundlage von Competitive Intelligence bildet die Gewinnung über Wettbewerberinformationen, Wettbewerberprodukte und das Wettbewerbsumfeld. Dieser Informationsvorsprung bildet die Basis für die Wettbewerbsvorteile.
- Entscheidungsunterstützung

Die gewonnenen Informationen bieten eine Grundlage für strategische Managemententscheidungen.
- Simulation von Entwicklungen

Die Wirkung der aus den gewonnenen Informationen geplanten strategischen Maßnahmen kann in sog. War Gamings als Simulation durchgespielt werden. Dieses Analyseverfahren wird in einem späteren Kapitel ausführlicher behandelt.

- Erfolgscontrolling

Anhand des Erfolgscontrollings kann die Zielerreichung der Maßnahmen gemessen werden. Fragen, die in diesem Zusammenhang auftauchen, können sich beispielsweise auf die Umsetzung der gewünschten strategischen Positionierung oder die Bewertung der gewählten Marketingmaßnahmen gegenüber der Konkurrenz beziehen.

- Zeit und Schnelligkeit

Competitive Intelligence hilft einem Unternehmen frühzeitig Informationen über Markt- und Wettbewerberentwicklungen zu gewinnen, um ein rechtzeitiges Reagieren zu ermöglichen.

- Chancenmaximierung, Umsatz-/Ertrags- und Abschlussteigerung

Die Maximierung von Marktwachstumschancen durch die Informationsgewinnung über neue Verkaufskanäle oder Ertragsmöglichkeiten ist ein Mehrwert, den CI bietet.

- Risikominimierung und Kosteneinsparung

Durch frühzeitige Informationsgewinnung bezüglich Gefahren durch Wettbewerber, neue Technologien, sich verändernde Kundenbedürfnisse oder rechtliche Rahmenbedingungen können Maßnahmen ergriffen werden und Fehlentscheidungen minimiert werden. Kosteneinsparungen können beispielsweise durch das Vermeiden von Fehlentwicklungen von Produkten erzielt werden.

- Erkennen von disruptiven Elementen

Disruptive Elemente beschreiben neue Marktteilnehmer, neue Produkte, neue Dienstleistungen oder besondere Ereignisse, die das Konstrukt eines Marktes vollständig verändern können.

- Aufzeigen von Blind Spots

Unter Blind Spots versteht man „blinde Flecken“, die durch den Alltag und die Erfahrung eingeschlichen haben und nicht beleuchtet werden.

[vgl. Deltl 2011, 18-19].

2.3 Competitive Intelligence-Zyklus

Der Prozess der Competitive Intelligence wird als Zyklus dargestellt. Dieser Zyklus verdeutlicht, welche Stationen im CI-Prozess wichtig sind. Der zeitliche Bedarf der einzelnen Schritte wird wie folgt bemessen: Planung 10%, Datenerhebung 40%, Aufbereitung und Analyse 30%, Dokumentation 20% [vgl. Michaeli 2006, 117].

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen und deren grundlegende Verfahren und Tätigkeiten dargestellt.

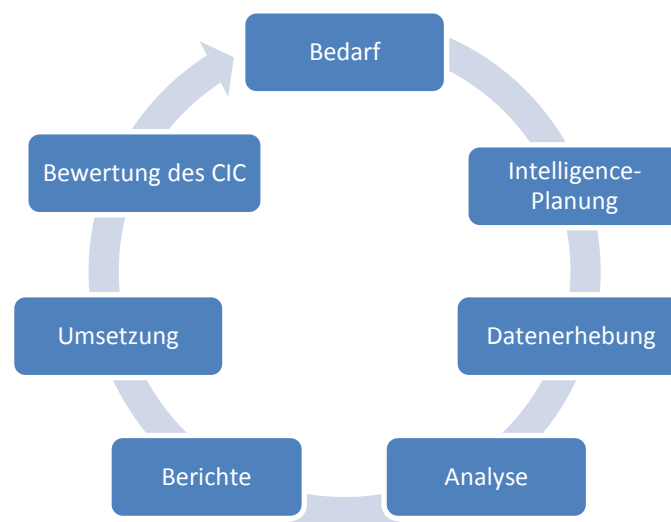


Abb. 3: Der CI-Zyklus (nach Ashton und Klavans 1997)
Quelle: [eigene Darstellung, in Anlehnung an Michaeli 2006, 118]

Phase 1: CI- Bedarfsbestimmung

In der ersten Phase des Competitive Intelligence Prozesses wird bestimmt, wie groß der Bedarf an Informationen und Analyse ist. Hierfür werden sogenannte KITs (Key Intelligence Topics) und daraus resultierende KIQ's (Key Intelligence Questions) identifiziert. Als KITs werden solche Themenfelder verstanden, die für das Unternehmen von größerer Bedeutung sind. [Romppel 2006, 46]. Diese Themenfelder können der Absicherung strategischer Entscheidungen, der Entdeckung von Frühwarnsignalen oder zur Darstellung der Hauptwettbewerber zugeordnet werden [vgl. Deltl 2011, 51].

Des Weiteren müssen im Vorfeld die Rahmenbedingungen beachtet und dokumentiert werden. Die Rahmenfaktoren bestimmen die weitere Vorgehensweise und können im Ernstfall einen frühzeitigen Abbruch des Projektes einleiten. Wichtige Rahmenfaktoren sind der Reporttyp, das Berichtformat und der Stil. Des Weiteren müssen die Art und der Umfang der durchzuführenden Analyse, die Kosten und der Ressourceneinsatz bestimmt und die Dauer des Projektes festgesetzt werden [vgl. Michaeli 2006, 120].

Phase 2: Planung, Organisation und Controlling des CI-Zyklus

Die Vorgehensweise der Recherche wird generell durch einen Erhebungsplan bestimmt. Dieser Erhebungsplan legt die operativen Details, d.h. Ziele, Quellen, zeitlicher Ablauf der Erhebung, beteiligte Personen und Meilensteine des Vorganges fest. Durch möglichst viele Informationsquellen und einen ausgewogenen Quellmix wird ein großes Volumen an Informationen erreicht.

Eine gezielte negative Recherche dient der Absicherung und das Nichtauffinden von Beweisen steigert die Plausibilität der Erkenntnisse.

Den Abschluss der CI-Recherche bildet die Bewertung der Durchführungseffizienz und der eingetretenen Ereignisse. In sogenannten Performance Reviews werden die Informationsquellen nach Zuverlässigkeit beurteilt und dokumentiert [vgl. Michaeli 2006, 121].

Phase 3: Datenerhebung

In dieser Phase des CI-Zyklus erfolgt die eigentliche Recherchearbeit. Alle öffentlich zugängliche Quellen werden zu diesem Zeitpunkt durchsucht. Unter öffentlich zugänglichen Quellen versteht man hier HUMINT-Netzwerke, das Internet, Datenbanken und die Observation [vgl. Michaeli 2006, 135]. HUMINT steht hierbei für „Human Intelligence“ und steht damit für menschliche Informationsquellen [vgl. Sueddeutsche (2013): Geheimdienste: Was SIGINT, HUMINT, GEOINT und MASINT bedeuten]. Die menschlichen Informationsquellen zählen zu den wichtigsten Informationsträgern, d.h. die Informationen werden oftmals durch Gespräche, Telefonate und Interviews gewonnen. Die menschlichen Quellen sind vordergründig Personen außerhalb des Unternehmens, wie z.B. Lieferanten, Kunden, ehemalige Mitarbeiter oder Kunden [vgl. Deltl 2011, 57].

Während der gesamten Zeit der Datenerhebung muss überprüft werden, inwieweit die KIT's berücksichtigt und abgedeckt werden. Ein kontinuierlicher Abgleich der Bedürfnisse und des Feedbacks sind hierbei nützlich. Eingehende Informationen werden nach der Recherche auf Plausibilität und Glaubwürdigkeit geprüft. Treten bei der Überprüfung Ungereimtheiten oder Neuigkeiten auf, so müssen diese in den weiteren Verlauf der Recherche eingespeist werden.

Nach Beendigung der Überprüfung werden die relevanten Informationen archiviert [vgl. Michaeli 2006, 135].

Phase 4: Aufbereitung der erhobenen Informationen

In dieser Phase werden die einzelnen, unterschiedlichen Daten und Informationen in einen einheitlichen Zustand transformiert. Ziel dieser Transformation ist es, eine geeignete Datenbasis für die spätere Analyse zu schaffen. Eine Bewertung bezüglich Glaubwürdigkeit und Plausibilität schließt offensichtliche Fehlerinformationen aus. Die Anzahl an Informationen erreicht oftmals ein großes Volumen. In diesen Fällen ist eine Filtration der Informationen notwendig. Bei fehlenden Sachverhalten ist die Bildung von Hypothesen unerlässlich. Für die Aufbereitung gibt es folgende Möglichkeiten:

- „Extrapolation: Erweiterung von Informationen oder Daten über ihren Ursprungsbereich hinaus
- Interpolation: Ergänzung fehlender Werte innerhalb einer Reihe
- Deduktion: Gewinnung einer besonderen Erkenntnis aus einer allgemeinen
- Analogieschluss: Folgerung, die aus analogen Fällen [...] auf die gesuchte Information schließt
- Induktion: Logischer Schluss vom Besonderen [...] auf das Allgemeine“ [Michaeli 2006, 144].

Durch eine sorgfältige Überprüfung der Daten können Wahrnehmungsfehler kompensiert und verhindert werden. Deshalb ist es von enormer Bedeutung die Datenaufbereitung möglichst professionell durchzuführen [vgl. Michaeli 2006, 140-145].

Phase 5: Analyse und Interpretation der Informationen

Die Analyse der Competitive Intelligence ist der wichtigste Teil des Zyklus. Die gesammelten Daten und Informationen werden in den Unternehmenskontext gestellt. Unter Analyse versteht man in diesem Zusammenhang:

- Untersuchung, Beurteilung und Interpretation gesammelter Daten und Informationen in Bezug auf die Fragestellung
 - Hinterfragen bestimmter Ereignisse
 - Suche nach durchgängigen, konsistenten Mustern
 - Standardisierung, um im Nachgang die Vergleichbarkeit zu verbessern
 - Umwandlung der Informationen in anwendbares Wissen
- [vgl. Deltl 2011, 65].

Ziel der Analyse ist es, Antworten auf die zuvor bestimmten KIQ's zu erhalten. Erst die Interpretation der erhobenen Daten bringt die benötigte Intelligence und den Mehrwert von Competitive Intelligence [vgl. Michaeli 2006, 152].

Phase 6: Berichterstellung und Reporting

Die letzte Phase der CI ist die Berichterstellung und das Reporting für die CI-Nutzer. Dieser Schritt beinhaltet die Schlussfolgerung der Ergebnisse sowie Handlungsempfehlungen. Wichtig ist hierbei, dass das Reporting möglichst genau auf die Bedürfnisse des Kunden abgestimmt ist [vgl. Michaeli 2006, 154].

2.4 Datenbeschaffung

Bei der Beschaffung der Daten und Informationen für die CI bestehen zweierlei Möglichkeiten der Recherche. Entweder man bedient sich der Sekundär- oder der Primärquellen. Bei beiden Methoden der Informationsgewinnung, sowohl bei der Sekundärerhebung als auch bei der Primärerhebung müssen folgenden Kriterien besondere Beachtung geschenkt werden:

- **Zuverlässigkeit (Reliabilität)**
Unter Reliabilität versteht man in diesem Zusammenhang die Fähigkeit der Informationsbeschaffung, bei wiederholten Erhebungen das gleiche Ergebnis zu erzielen [vgl. Brosius/Koschel/Haas 2009, 68].
- **Gültigkeit (Validität)**
Die Validität gibt an, ob tatsächlich das gemessen wurde, was gemessen werden sollte [vgl. Brosius/Koschel/Haas 2009, 68].
- **Reaktivität**
Unter Reaktivität versteht man hierbei, inwieweit das Instrument selbst und die Situation der Informationsgewinnung das Ergebnis beeinflussen [vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, 37].
- **Objektivität**
Die Objektivität beschreibt die Unabhängigkeit der Ergebnisse vom Messenden [vgl. Herrmann/Homburg/Klarmann 2008, 10].

In folgenden Kapiteln wird näher auf die beiden Arten der Datenerhebung und deren Vor- und Nachteile eingegangen.

2.4.1 Sekundärquellen

Die Informationsgewinnung anhand Sekundärquellen hat die Beschaffung, Zusammenstellung und Bewertung bereits vorhandenen Datenmaterials zum Gegenstand. In diesem Zusammenhang spricht man bei Sekundärforschung auch von Desk Research. Sekundärdaten sind demnach praktisch unbegrenzt verfügbare Informationen aus internen und externen Quellen.

Im Allgemeinen sind die aus Sekundärquellen gewonnenen Informationen Basisdaten, die schnell und kostengünstig erhoben werden können. Sie dienen meist der Einführung in das Thema und in die Problemstellung. Durch die Verfügbarkeit weltweiter elektronischer Netze und die hohe Reichweite des Internets wird das Spektrum der Sekundärquellen unvorstellbar groß, die Informationen aktueller und zunehmend kostengünstiger [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 156]. Dennoch sind der Sekundärforschung auch Grenzen gesetzt. Da die Daten bereits erhoben wurden und zumeist zu einem anderen Zweck, besteht die Gefahr, dass die Qualität der Informationen nicht zufriedenstellend ist. Die Daten können unvollständig, ungenau oder veraltet sein [vgl. Pfaff 2006, 50].

Sekundärquellen werden in zwei Bereiche unterteilt, nämlich in interne und externe Quellen. Bei internen Quellen spricht man von gesammelten Daten innerhalb des Unternehmens, wie Kundendatenbanken oder Berichte des Außendienstes. Bei externen Quellen spricht man von Daten, die durch den Prozess der Veröffentlichung der Allgemeinheit zugänglich gemacht werden, wie Firmenpublikationen oder Datenbanken. Anbei sind einige Beispiele interner und externer Sekundärquellen aufgelistet:

Interne Quellen	Externe Quellen
Kundendatei	Firmenpublikationen
Auftragsstatistik	Nachschlagewerke
Berichte des Außendienstes	Messen
Eigenes Unternehmen	Online-Datenbanken
Qualitäts- und Reklamationsstatistiken	Mitbewerber
	Fachzeitschriften

Tab. 1: Interne und externe Sekundärquellen
Quelle: [eigene Darstellung, in Anlehnung an Pfaff 2005, 51]

Für den Prozess der Competitive Intelligence sind die Sekundärdaten nützliche Informationen, um alltägliche Routinerecherchen und Routineentscheidungen zu tätigen. Sie bieten des Weiteren einen ersten Überblick über die Thematik und bilden die Basis für die Primärforschung [vgl. Pfaff 2006, 52].

2.4.2 Primärquellen

Bei Primärquellen handelt es sich um Daten, die originär erhoben wurden [vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2012, 158]. Es handelt sich somit um Informationen, die das Unternehmen eigens zum Zweck der Erforschung neu erhebt [vgl. Pfaff 2005, 56]. Unternehmen bedienen sich meist dann der Primärforschung, wenn die Sekundärdaten nicht ausreichend oder nicht qualitativ hochwertig genug waren. Je komplexer und spezieller der Sachverhalt, umso seltener können ausreichende Daten über die Sekundärquellen recherchiert werden. Die Primärerhebung ist zeit- und kostenaufwändiger als die Sekundärforschung, dafür werden Daten erhoben, die speziell auf den Sachverhalt und das Problem der Kunden zugeschnitten sind. Die Primärquellen lassen sich ebenfalls in interne und externe Quellen einteilen. Dabei versteht man unter internen Primärquellen, die Erhebung von Daten im eigenen Unternehmen. Hierzu zählen zum Beispiel Mitarbeiterbefragungen.

Unter externen Primärquellen versteht man Interviews mit Kunden, Wettbewerben oder Lieferanten, oder Beobachtungen und Analysen der Wettbewerber [vgl. Pfaff 2005, 59]. Anbei sind Beispiele interner und externer Primärquellen aufgelistet:

Interne Quellen	Externe Quellen
Technik	Konkurrenten
Personalabteilung	Universitäten
Marketing	Lieferanten
	Kunden

Tab. 2: Interne und externe Primärquellen
Quelle: [eigene Darstellung, in Anlehnung an Pfaff 2005, 56]

2.5 Analyseverfahren

Die Analyse beinhaltet eine wichtige Funktion im Zyklus der Competitive Intelligence. Unter einer Analyse versteht man die Untersuchung, Bewertung und Beschreibung gefilterter Informationen. Ziel ist die Transformation der erhobenen Informationen und Daten in anwendbares Wissen [vgl. Pfaff 2005, 77].

In diesem Kapitel werden einige der grundlegenden Analyseverfahren dargestellt und näher erläutert.

Wettbewerberprofile

Unter Wettbewerberprofilen versteht man die strukturierte Aufbereitung von Zahlen, Daten und Fakten der Wettbewerber. Wettbewerberprofile sind ein wichtiger Bestandteil der Competitive Intelligence, so stellen sie ein umfassendes Archiv für Informationen und Wissen dar und bilden eine Basis für weiterführende Analysen [vgl. Michaeli 2006, 271]. Der Aufbau eines Wettbewerberprofils gleicht folgender Auflistung:

- Basisinformationen, wie Anschrift, Mitarbeiteranzahl und Leistungsangebot
- Performance – Daten, wie Finanzkennzahlen
- Aktuelle News über den Wettbewerber
- SWOT-Analyse
- Strategie
- Ziele
- Risiken für das eigene Unternehmen

Ein Wettbewerberprofil stellt eine Grundlage für strategische und taktische Aktivitäten und Entscheidungen dar [vgl. Michaeli 2006, 272].

Fünf-Kräfte-Industriestrukturanalyse

Die Fünf-Kräfte-Industriestrukturanalyse nach Michael Porter ist die am häufigsten angewandte CI-Analysemethode. Bei dieser Analysemethode werden alle Kräfte, die in einer Branche wirken, näher betrachtet und deren Auswirkungen beurteilt [vgl. Deltl 2011, 74]. Ziel der Fünf-Kräfte-Industriestrukturanalyse ist die Ermittlung der Attraktivität einer Branche [vgl. Michaeli 2006, 319]. Folgend sind die fünf Kräfte aufgelistet, die näher betrachtet werden:

1) Rivalität zwischen den Wettbewerbern

Die Rivalität zwischen den Wettbewerbern beschreibt die Intensität des Wettbewerbes. Entscheidend hierbei ist, wie zufrieden die einzelnen Marktteilnehmer mit ihrer momentanen Position sind. Die Rivalität einer Branche wirkt sich u.a. auf den Preiswettbewerb, auf Service- und Garantieleistungen, die Produktpolitik und Werbemaßnahmen aus [vgl. Deltl 2011, 77].

2) Bedrohung durch Ersatzprodukte

Hierunter wird die Anfälligkeit der Branche auf neue Technologien und Innovationen bzw. die Austauschbarkeit der Produkte/Dienstleistungen durch andere verstanden. Substitutionsprodukte beeinflussen vor allem die Preisgestaltung einer Branche [vgl. Deltl 2011, 76; Michaeli 2006, 318].

3) Bedrohung durch neue Wettbewerber

Diese Einflussgröße beschreibt wie einfach neue Unternehmen in den Markt eindringen können, d.h. wie hoch die Eintrittsbarrieren sind. Mögliche Eintrittsbarrieren sind räumlicher Platz, Patente oder ein hoher Investitionsbedarf. Industrien mit hohem monetärem und technologischem Aufwand besitzen verhältnismäßig hohe Eintrittsbarrieren [vgl. Deltl 2011, 77].

4) Verhandlungsmacht der Zulieferer der Industrieteilnehmer

Die Ausprägung der Verhandlungsmacht der Zulieferer kann eine Branche durch Preiserhöhungen, Qualitäts- oder Serviceminderungen immens beeinflussen [vgl. Deltl 2011, 75].

5) Verhandlungsmacht der Kunden

Hierunter wird die Marktmacht der Kunden verstanden. Diese wird vordergründig darüber bestimmt, wie einfach es für den Konsumenten ist, das Produkt oder die Dienstleistung zu wechseln [vgl. Deltl 2011, 75].

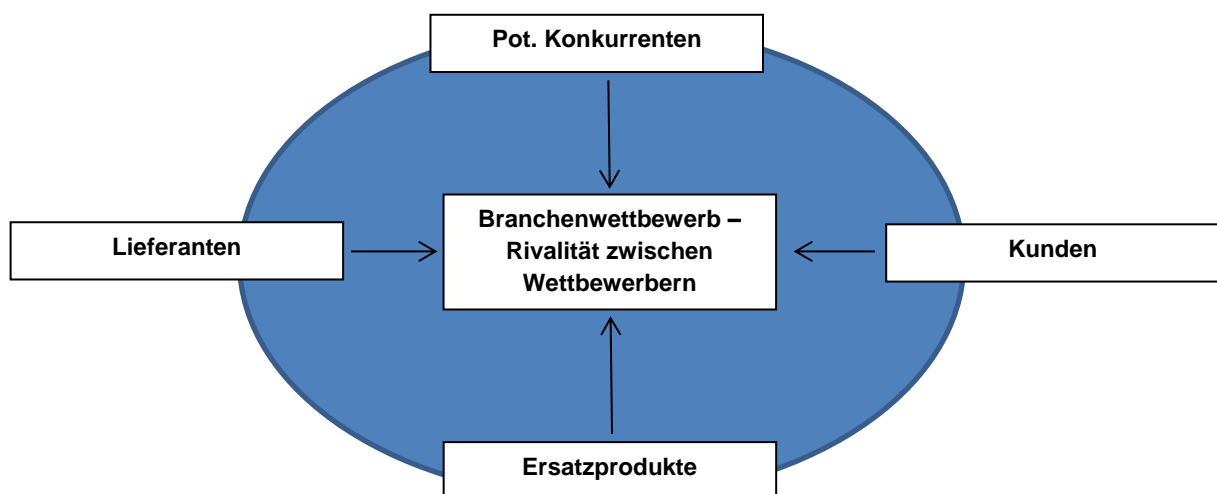


Abb. 4: Fünf-Kräfte-Modell nach Porter
Quelle: [eigene Darstellung, in Anlehnung an Porter 1985]

Mit dieser Methode werden die Struktur der Branche systematisch erfasst und die Einflussgrößen bestimmt, die von der Umwelt auf das Unternehmen einwirken. Durch die sogenannten „5 forces“ nach Porter wird die Attraktivität einer Branche bestimmt. [Vgl. Hungenburg/Wulf 2011, 181].

Eine attraktive Branche zeichnet sich demnach aus durch:

- Schwache Wettbewerbsrivalität
- Hohe Eintrittsbarrieren
- Geringen Wettbewerb durch Substitute
- Geringe Verhandlungsmacht seitens Zulieferer und Kunden

[vgl. Michaeli 2006, 319].

Benchmarking

Unter Benchmarking versteht man den Vergleich ausgewählter Teilbereiche, ganzer Funktionsbereiche, Prozesse oder Produkte des eigenen Unternehmens mit einem anderen Unternehmen, das in diesem Bereich als führend gilt [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 411]. „Das Benchmarking ist dabei als ein systematischer, stufenweiser Informationsgewinnungsprozess zu verstehen, dessen Ziel die Realisierung von Leistungsverbesserungen ist“ [Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 411]. Mit anderen Worten werden die Vergleichsgrößen demnach dazu genutzt, die eigene Position im Wettbewerberumfeld zu verbessern [vgl. Deltl 2011, 88].

Bei Benchmarking unterscheidet man drei verschiedene Typen:

- Internes Benchmarking

Das interne Benchmarking wird unternehmensintern durchgeführt und beschreibt die Möglichkeit die eigenen Unternehmen, Produktionsstätten oder Standorte hinsichtlich Verschiedenheiten zu vergleichen [vgl. Deltl 2011, 89].

- Branchenbezogenes Benchmarking

Unter dem branchenbezogenen Benchmarking versteht man vordergründig das Wettbewerbsbenchmarking, d.h. der Vergleich mit den direkten Wettbewerbern aus der Branche [vgl. Michaeli 2006, 280].

- Branchenfremdes Benchmarking

Das branchenfremde Benchmarking beschreibt den Vergleich mit Wettbewerbern aus anderen Branchen [vgl. Michaeli 2006, 280].

SWOT-Analyse

Eine SWOT-Analyse bestimmt Stärken und Schwächen eines Unternehmens und Chancen und Risiken eines Marktes. Diese Gegenüberstellung dient der Ableitung strategischer Grundsätze und wird angewandt, um Unternehmensstrategien und unternehmensinterne Fähigkeiten an die äußeren Gegebenheiten eines Marktes anzupassen. [vgl. Michaeli 2006, 404; Deltl 2011, 83].

SWOT steht hierbei für die Anfangsbuchstaben der englischen Worte „strengths“, „weaknesses“, „opportunities“ und „threats“. [vgl. Hungenberg/Wulf 2011, 175]. Die SWOT-Analyse soll verdeutlichen, „ob die Stärken und Schwächen eines Geschäftsfeldes angesichts der erwarteten Entwicklungen der Umfeldler prinzipiell relevant sind, und insbesondere, ob sie geeignet sind, die sich auftuenden Chancen und Risiken zu bewältigen“ [Hungenberg/Wulf 2011, 175].

Szenariotechnik

„Szenarios sind in sich konsistente Darstellungen alternativer Zukunftsbilder“ [Michaeli 2006, 370]. Ausgehend von der Gegenwart beschreibt ein Szenario mögliche Entwicklungen in der Zukunft und deren Auswirkungen auf die Branche und das Unternehmen.

Basis einer Szenarioentwicklung ist die Ermittlung der treibenden Faktoren der Zukunft, die meist aus Annahmen über das Umfeld bzw. technologische und wirtschaftliche Entwicklungen bestehen [vgl. Michaeli 2006, 370]. Die Szenariotechnik entwickelt mehrere mögliche Zukunftsdimensionen, um die Auswirkungen eigener Entscheidungen und Veränderungen im Umfeld des Unternehmens vorwegzunehmen. Diese Dimensionen werden zum Ende der Analyse in erzählenden Texten veranschaulicht [vgl. Romppel 2006, 211]. Ziel einer Szenarioentwicklung ist die Bewertung des zukünftigen Marktes.

War Gaming

Als War-Gaming bezeichnet man „das wiederholte Durchspielen einer spezifischen Problemstellung unter gegebenen Randbedingungen. Wettbewerber können dabei explizit als Marktteilnehmer modelliert werden.“ [Michaeli 2006, 388]. War Gamings können auch von Menschen abgehalten werden. Dabei werden Teams gebildet, welche unterschiedliche Wettbewerber darstellen. Durch das interaktive „Spiel“ werden Kenntnisse über bestimmte Verhaltensmuster der Wettbewerber gewonnen. [vgl. Michaeli 2006, 388].

Ziel eines War Gamings ist die Gewinnung von neuen Erkenntnissen über das mögliche Verhalten von Wettbewerbern.

2.6 Auswirkungen auf Markenpolitik

Wurde die Intelligence erfolgreich aus dem Competitive Intelligence Prozess generiert, so ist nur der erste Schritt getan. In einer weiteren Phase muss sichergestellt werden, dass das Wissen auch in Strategien und konkrete Handlungsmaßnahmen umgesetzt wird [vgl. Pfaff 2005, 106]. Die mit Hilfe von Competitive Intelligence gewonnenen Informationen über Wettbewerber, Kunden und den Markt gilt es nun für das Unternehmen vorteilhaft zu verwenden.

Bei der Entscheidung hinsichtlich Handlungsmaßnahmen kommt vordergründig der Verfolgung des zu erlangenden Wettbewerbsvorteils eine bedeutende Rolle zu [vgl. Runia/Wahl/Geyer 2007, 120]. Competitive Intelligence hat demnach eine große Bedeutung für die Markenpolitik eines Unternehmens.

Zeigen die Daten und Informationen aus der CI einem Unternehmen auf, dass durch kommende Entwicklungen auf dem Markt die Wettbewerbsposition negativ beeinflusst wird, so muss sich das Unternehmen frühzeitig mit Veränderungen in der Unternehmensstrategie befassen. So kann es der Fall sein, dass das Unternehmen Veränderungen in seiner ursprünglichen Positionierung im Markt vornehmen muss. Gründe für eine Positionierungsänderung können veränderte Kundenbedürfnisse, neue Technologien, neue Wettbewerber oder Strategieänderungen von bestehenden Wettbewerbern sein. Um den Wettbewerbsvorteil zu erhalten oder zurückzugewinnen müssen in diesen Fällen Anpassungen in der Markenpolitik vorgenommen werden. Der Vorteil von Competitive Intelligence liegt hierbei nicht nur darin, dass es einem Unternehmen die möglichen Veränderungen aufzeigt, sondern auch darin, dass es dies frühzeitig tut. Das Unternehmen hat somit im besten Falle noch genügend Zeit, die Anpassungen vorzunehmen, ohne einen größeren Schaden davonzutragen.

In folgenden Fällen müssen Anpassungen in der Positionierung eines Unternehmens vorgenommen werden:

- Unternehmen führt eine Mee-too Strategie und verfolgt damit die gleiche Positionierung als eine Konkurrenzmarke. Im schlechtesten Falle ist die Konkurrenzmarke stärker als die eigene Marke und eine Verbesserung der eigenen Position ist nicht mehr zu erwarten.
- Veränderte Kundenbedürfnisse - Idealvorstellung der Kunden wird sich insofern verändern, als dass die Positionierung des Unternehmens für die Zielgruppe nicht mehr relevant ist. Das verbleibende Marktsegment wird schrumpfen.
- Die Markenpositionierung stimmt nicht mehr mit der Positionierung des Unternehmens überein.
- Neue Wettbewerber sind in den Markt eingetreten und übernehmen Marktanteile. [vgl. Wind 1982, 530ff].

3 Markenpositionierung

3.1 Marke

3.1.1 Definition des Markenbegriffs

Menschen kommen täglich mit Marken in Berührung. Jeder spricht von Marken, dabei gibt es keine einheitliche Definition des Begriffs [vgl. Hofbauer/Schmidt 2007, 15]. Die Markenführung hat das Ziel der positiven Beeinflussung der Nachfrager. Diesem Einfluss liegt zu Grunde, dass sich die Marke von der Konkurrenz differenziert [Hofbauer, Schmidt 2007, 16]. Deshalb wird der Markenbegriff hier wie folgt definiert: „Die Marke ist ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnissen erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenzieren.“ [Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, 359].

Die Marke als Nutzenbündel besteht aus zwei Nutzenkomponenten:

- **Physisch-funktionale Nutzenkomponente**
Diese Komponente stellt ein „Ergebnis der Innovationsfähigkeit der die Marke tragenden Institution“ dar [Burmann/Meffert/Koers 2005, 7].
- **Symbolische Nutzenkomponente**
Die symbolische Komponente wird gebildet aus schutzfähigen und nicht schutzfähigen Zeichen [vgl. Burmann/Blinda/Nitschke, 3f].

Die merkmalsbezogene Definition des Begriffes steht in der heutigen Zeit allerdings in der Kritik. Neuere Definitionen entfernen sich von dem eng gefassten Begriff [vgl. Hofbauer/Schmidt 2007, 16].

Das Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (MarkenG) definiert den Begriff „Marke“ wie folgt: Als Marken können „alle Zeichen, insbesondere Wörter, einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ [§3 Abs. 1 MarkenG].

Um nicht nur zu erfahren, was eine Marke ist, sondern auch den Einfluss von Marken zu verstehen, ist die wirkungsbezogene Sichtweise von Nöten. [vgl. Berekoven 1978, 43]. Diese Sichtweise richtet sich an dem Endverbraucher und anderen Anspruchsgruppen aus. Eine Marke wird gem. dieser Auffassung erst dann ihrer Bestimmung gerecht, wenn sie bei den Konsumenten ein positives, unverwechselbares und relevantes Bild aufbaut [vgl. Weinberg 1995, Sp. 2681]. Gemäß Meffert/Burmann kann eine Marke demnach als „ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung verstanden werden“ [Meffert/Burmann/Koers 2002, 6]. Mit anderen Worten sind Marken „Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“ [Esch 2008, 22].

Diese Definition macht deutlich, dass es nicht nur die funktionalen Eigenschaften eines Produktes sind, die eine Marke prägen. Deshalb müssen auch immer die mit einer Marke verbundenen Gefühle betrachtet werden, um die Wirkung einer Marke zu verstehen.

Über die genaue Definition des Markenbegriffs besteht Uneinigkeit, die hohe Relevanz einer Marke ist jedoch unumstritten. So bestätigte McKinsey in einer Studie mit 130 Unternehmen einen positiven Zusammenhang zwischen Markenstärke und Unternehmensperformance [vgl. Esch/Tomczak/Kernstock 2004, 2]. Der Total Shareholder Value lag hierbei bei Unternehmen mit starken Marken über dem Durchschnitt, bei Unternehmen mit schwachen Marken unter dem Durchschnitt [vgl. Court/Leiter/Loch 1999, 101].

3.1.2 Brand Identity

Der Begriff „Identität“ stammt aus dem Lateinischen und lässt sich von dem Wort „idem“ ableiten, was so viel bedeutet wie „dasselbe“ bzw. „derselbe“. Der Duden definiert den Begriff „Identität“ mit den Worten „völlige Gleichheit“ [vgl. Hofbauer/Schmidt 2007, 42].

Die Identität einer Marke stellt den Ausgangspunkt für die Positionierung einer Marke in den Köpfen der Konsumenten dar. Domizlaff philosophierte schon im Jahre 1992 darüber, dass jede Marke über ein eigenes Gesicht verfügt und spinnt damit Verbindungslinien zur menschlichen Persönlichkeit. Demnach verfügt genau wie der Mensch auch die Marke über Identitätsmerkmale [vgl. Domizlaff 1992]. Die Basis jeder Markenüberlegung ist demnach die Wurzeln bereits bestehender Marken und deren Identität zu wahren und diese bei neuen Marken zu entwickeln [vgl. Aaker/Joachimsthaler 2000, 40].

Die sozialwissenschaftliche und psychologische Identitätsforschung identifiziert sechs konstitutive Faktoren, die die Markenidentität näher beschreiben [vgl. Haußer 1995]:

- **Markenherkunft**
Die Markenherkunft bildet die Basis der Markenidentität und beantwortet die Frage „Woher kommen wir?“ [vgl. Blinda 2007, 104].
- **Markenvision**
Die Markenvision stellt die langfristige Entwicklungsrichtung und in gewisser Weise die Wunschvorstellung der Marke dar. Die Frage „Wohin wollen wir?“ drückt aus, was hinter dem Begriff der Markenvision steckt [vgl. Burmann/Meffert/Kirchgeorg 2012, 363].
- **Markenkompetenzen**
Die Markenkompetenzen beschreiben die Fähigkeiten eines Unternehmens „zur marktgerechten Identifikation und Kombination von Ressourcen“ [Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 363]. „Was können wir besonders gut?“ beantwortet die Markenkompetenz.
- **Markenwerte**
Die Markenwerte drücken die Grundüberzeugungen des Managements und der Mitarbeiter aus und bilden die symbolische und emotionale Komponente der Markenidentität. Die Werte sollten immer Bezug auf den versprochenen Nutzen der Marke nehmen. Die Frage „Woran glauben wir?“ bringt die Bedeutung des Begriffes „Markenwert“ zum Ausdruck [vgl. Burmann/Schallehn 2010,]

- **Markenpersönlichkeit**
Der verbale und non-verbale Kommunikationsstil bringt die Markenpersönlichkeit zum Ausdruck. „Wie kommunizieren wir?“, diese Frage drückt die Bedeutung des Begriffes der Markenpersönlichkeit aus [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 363].
- **Markenleistungen**
Die Markenleistungen stellen den Nutzen der Marke für den Verbraucher dar. Die Frage „Was vermarkten wir?“ bringt die Bedeutung der Markenleistung zum Ausdruck [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 363].

Vor dem Hintergrund der Hauptkomponenten der Markenidentität, lässt sich die Markenidentität wie folgt definieren: „Die Markenidentität umfasst diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen“ [Burmann, Blinda, Nitschke 2003, 16]. Mit anderen Worten bringt die Markenidentität zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll. „Sie umfasst die essenziellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke“ [Esch 2003, 84].

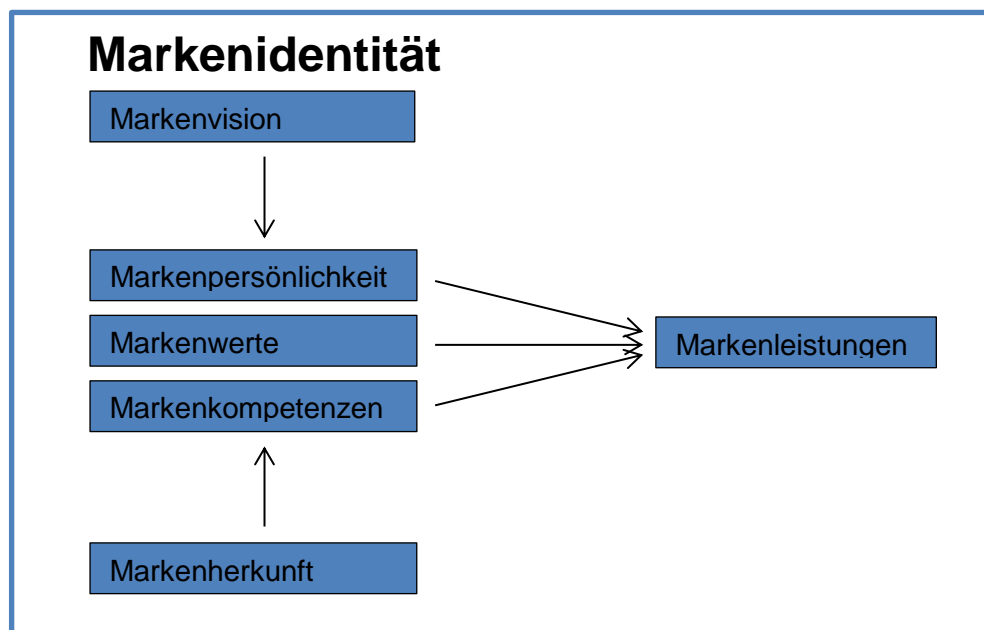


Abb. 5: Komponenten der Markenidentität

Quelle: [in Anlehnung an Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 7]

3.1.3 Brand Image

Während man bei der Markenidentität von dem Selbstbild der Marke aus interner Sicht spricht, so versteht man unter dem Markenimage das „Ergebnis der individuellen, subjektiven Wahrnehmung und Dekodierung aller von der Marke ausgesendeten Signale. Insbesondere bezieht sich dies auf die subjektiv wahrgenommene Eignung dieser Marke zur Befriedigung der Bedürfnisse des Individuums“ [Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2012, 364]. Das Image der Marke stellt demnach das Fremdbild einer Marke dar und beschreibt das Bild der Marke aus Sicht der Anspruchsgruppen [vgl. Esch 2003, 84]. Für die Bildung eines Markenimages ist es die Grundvoraussetzung, dass die Marke bei externen Zielgruppen einen gewissen Grad an Bekanntheit erreicht hat. Eine Marke hat dann Markenbekanntheit erreicht, wenn potentielle Nachfrager sich gestützt oder ungestützt an ein Markenzeichen erinnern und dies einer Produktkategorie zuordnen können [vgl. Aaker 1991, 61]. Trommsdorff definiert den Begriff des Markenimages als ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt. Dieses Einstellungskonstrukt gibt die in der Psyche der relevanten externen Zielgruppe verankerten Vorstellungsbilder von der Marke wieder [vgl. Trommsdorff 2009, 155]. Der identitätsbasierte Markenführungsansatz unterteilt das Markenimage in drei Komponenten:

- Subjektives Markenwissen
- Funktionaler Nutzen der Marke für den Nachfrager:
Der funktionale Nutzen umfasst jegliche Nutzendimensionen einer Marke, die sich aus den physikalisch-funktionellen Merkmalen ableiten lassen [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 364].
- Symbolischer Nutzen der Marke für den Nachfrager:
Der symbolische Nutzen beschreibt den zusätzlichen, individuellen Nutzen einer Marke für den Konsumenten. [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 364].

Gerade in der heutigen Zeit kommt dem symbolischen Nutzen einer Marke immer mehr Bedeutung zu.

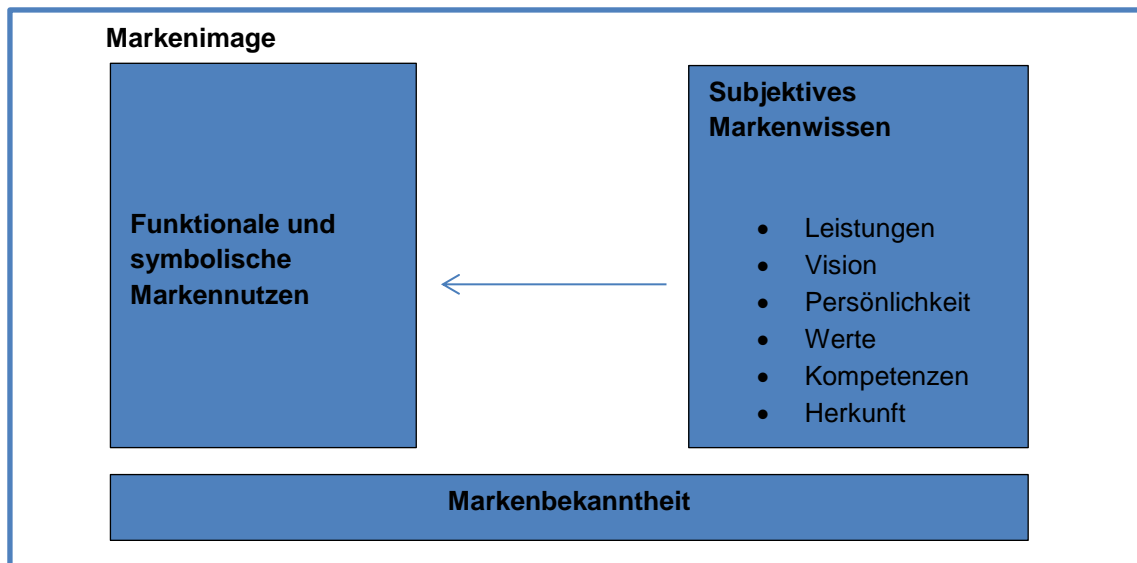


Abb. 6: Komponenten des Markenimage

Quelle: [eigene Darstellung, in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 365]

3.1.4 Gegenüberstellung: Brand Identity und Brand Image

Burmann und Meffert systematisierten die Begriffe Identität und Image in Anlehnung an Erikson wie folgt:

	Interne Perspektive (Selbstbild)	Externe Perspektive (Fremdbild)
Individuen	Identität einer Person (persönliche Identität)	Image einer Person (soziale Identität)
Gruppen von Menschen	Identität von Gruppen (wahrgenommene Identität der Gruppenmitglieder von ihrer eigenen Gruppe)	Image von Gruppen (von Nichtgruppenmitgliedern wahrgenommene Identität ei- ner fremden Gruppe)
Andere Objekte, z.B. Marken	Selbstbild der Marke = Markenidentität	Fremdbild der Marke = Markenimage

Tab. 3: Systematisierung von Identität und Image
Quelle: [eigene Darstellung, in Anlehnung an Burmann/Meffert 2005, 44]

Die erste Gruppe der Bezugsobjekte bilden die Individuen. Die persönliche Identität beschreibt, wie sich das Individuum selbst sieht.

Demgegenüber steht die soziale Identität. Diese stellt das Fremdbild der persönlichen Identität dar und beschreibt das Image, das ein Individuum in der Gesellschaft hat. Die zweite Kategorie bilden die Gruppen von Menschen. Die Identität einer Gruppe beschreibt jene Eigenschaften, die sich nicht verändern, wenn eine oder mehrere Personen aus der Gruppe ausscheiden. Unter dem Image einer Personengruppe versteht man das Bild, das eine Gruppe nach Außen abgibt.

Die letzte Kategorie zeigt den Identitätsbegriff in Bezug auf andere Objekte, worunter auch der Markenbegriff zählt. Wie in Kapitel 3.1.2 beschrieben, besitzt eine Marke Merkmale, die diese nachhaltig prägen. In diesem Zusammenhang können Analogien zur menschlichen Identität geknüpft und der Begriff der Identität auf Marken übertragen werden [vgl. Hofbauer/Schmidt 2007, 43f].

Es sollte immer das Ziel eines Unternehmens sein, eine hohe Übereinstimmung zwischen Identität und Image der Marke zu erreichen. Selbstbild und Fremdbild stimmen im besten Falle exakt miteinander überein.

Würde der Idealfall erreicht, so werden alle Elemente der Identität einer Marke richtig nach außen kommuniziert und von der Zielgruppe richtig aufgenommen, interpretiert, gespeichert und wiedergegeben werden [vgl. Hofbauer/Schmidt 2007, 45].

3.2 Positionierung von Marken

3.2.1 Grundlagen der Markenpositionierung

Basis der Markenpositionierung ist die zuvor festgelegte Markenidentität [vgl. Sattler/Völckner 2013, 52]. Die Festlegung der Markenpositionierung ist Grundlage aller Markenentscheidungen. Die Positionierung beschreibt die aktive Gestaltung der Stellung einer Marke im relevanten Markt [vgl. Brockhoff 1992, 877]. Dabei darf man die Markenpositionierung nicht mit dem Begriff der Position verwechseln. Die Position gibt die Beurteilung und Einstellung einer Marke aus Sicht der Abnehmer wider. Eine Marke kann auch ohne aktive Gestaltung, sondern durch Bekanntheit eine Position im Markt haben [vgl. Baumgarth 2004, 116].

Ziel der Markenpositionierung ist es, dass die eigene Marke gegenüber der Konkurrenz vorgezogen wird. Die Marke soll in den Augen der Zielgruppe derart attraktiv gestaltet sein und sich von den Konkurrenzmarken unterscheiden, sodass sie im Kaufprozess vorgezogen wird [vgl. Esch 2003, 121].

Mit der Markenpositionierung soll ein klares Image aufgebaut werden, aus dem sich schließlich eine einzigartige Stellung der Marke in den Köpfen der Konsumenten ergibt. Deckt sich das aufgebaute Markenimage mit den Wünschen und Bedürfnissen der Zielgruppe, so wird die eigene Marke den Konkurrenzmarken im Kaufprozess vorgezogen [vgl. Esch 2005b, 142]. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass auch die Positionierungseigenschaften den Wünschen und Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechen [vgl. Esch 2005a, 133]. Um geeignete Eigenschaften für die Positionierung zu finden, bedient man sich zweier unterschiedlicher Ansatzpunkte:

- Sachlich/funktionale Eigenschaften
- Emotionale Eigenschaften.

Durch die Homogenisierung der Produkte ist in der heutigen Zeit eine Differenzierung über sachlich/funktionale Eigenschaften kaum mehr möglich. Die Positionierung über emotionale Eigenschaften gewinnt immer mehr an Bedeutung [vgl. Esch 2003, 124].

Um die Position der Marke graphisch zu erfassen, werden zwei- oder mehrdimensionale Positionierungsmodellen erstellt [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 367]. Die Positionierungsmodelle geben „räumliche Positionen von Marken aus Sicht der Anspruchsgruppen“ [Esch 2003, 121] wider.

Dabei stellt es die subjektiv wahrgenommene Stellung der eigenen Marke, der Konkurrenzmarke und die Idealvorstellung der Konsumenten bezüglich der Positionierungseigenschaften dar [vgl. Esch 2005b, 143].

Die Entfernung zwischen der eigenen Marke und den Konkurrenzmarken gibt Aufschluss über die Eigenständigkeit der Positionierung der eigenen Marke. Je näher die eigene Marke und die Konkurrenzmarke beieinander liegen, umso austauschbarer werden die Produkte für den Konsumenten [vgl. Homburg/Richter 2003, 14]. Je näher die Position der eigenen Marke an den Idealvorstellungen der Zielgruppe ist und je weiter entfernt die Konkurrenzmarken liegen, umso eher wird die eigene Marke im Kaufprozess bevorzugt [vgl. Wind 1982].

In einem Positionierungsmodell können nicht alle Positionierungseigenschaften berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang spricht man von folgenden Positionierungsmodellen:

- Points-of-Difference – Positionierungen
- Points-of-Parity – Positionierungen [vgl. Keller 1998, 116ff].

Die Points-of-Difference - Positionierung beschreibt die Methode der Differenzierung vom Wettbewerb hinsichtlich der für die Marke und die Zielgruppe bedeutenden Merkmale. Dies bedeutet allerdings nicht, dass man bei den anderen Merkmalen, die nicht den zentralen Merkmalen entsprechen, im Gegensatz zur Konkurrenz schlechter abschneiden möchte. Dies entspricht der Points-of-Parity – Positionierung [vgl. Esch 2003, 123].

Folgende Punkte müssen für eine erfolgreiche Positionierung berücksichtigt werden:

- Markenpositionierung muss zur Marke passen und deren Besonderheiten in den Fokus rücken
- Positionierungseigenschaften müssen für die Zielgruppe relevant sein
- Differenzierung gegenüber der Konkurrenz muss ermöglicht werden
- Langfristige Verfolgung der Positionierung muss gewährleistet werden

[vgl. Esch 2003, 124].

3.2.2 Festlegung der Positionierungsziele

Positionierungsziele können sachlicher und emotionaler Natur sein. „Die Wahl des Positionierungsziels hängt vom langfristigen Involvement der Zielgruppe ab“ [Esch 2003, 125]. Unter Involvement wird laut Trommsdorff „die auf Informationserwerb und –verarbeitung gerichtete Aktiviertheit zu objektgerichteten (Informations-) Prozessen“ verstanden [Trommsdorff 2009, 41]. Bei geringem Involvement agiert der Konsument eher passiv, bei hohem Involvement zeigt er sich aktiv und einem Angebot gegenüber offen und aufgeschlossen. Das langfristige Involvement weist außerdem eine sachliche oder eine emotionale Komponente auf. Ist das Involvement emotionaler Natur, so möchte der Konsument das Produkt unbedingt besitzen und denkt nicht über das Angebot nach. Individuelle Werte, Bedürfnisse und Einstellungen spielen hierbei eine große Rolle. Schmuck und Kleidung sind Produkte, die mit hohem emotionalem Involvement gekauft werden, da sie persönliche Lustbedürfnisse befriedigen und dem Käufer Freude bereiten. Bei sachlichem Involvement informiert sich der Kunde über das Angebot und die Eigenschaften des Produktes. Meist geht es hierbei um Produkte, die mit einem finanziellen, technischen oder funktionalen Kaufrisiko verbunden sind [vgl. Esch 2003, 126].

In Abhängigkeit vom langfristigen Involvement bestehen folgende Positionierungsziele:

		Kognitives Involvement	
		Hoch	Niedrig
Emotionales Involvement	Hoch	Gemischte Positionierung Merkmale: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedürfnisse aktuell vorhanden und nicht trivial ▪ Hohes Informationsinteresse 	Erlebnisorientierte Positionierung Merkmale: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedürfnisse aktuell vorhanden und nicht trivial ▪ Geringes Informationsinteresse, Produkteigenschaften bekannt
	Niedrig	Sachorientierte Positionierung Merkmale: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedürfnisse trivial ▪ Hohes Informationsinteresse 	Förderung der Markenbekanntheit Merkmale: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedürfnisse trivial ▪ Geringes Informationsinteresse, Produkteigenschaften bekannt

Abb. 7: Normziele der Positionierung
 Quelle: [eigene Darstellung, in Anlehnung an Esch/Levermann, 8ff]

1) Hohes emotionales und kognitives Involvement: gemischte Positionierung

Bei der gemischten Positionierung sind für den Konsumenten sowohl Informationen zu den Angeboten, als auch die individuellen Bedürfnisse von Bedeutung. D.h. sowohl die emotionale, als auch die sachliche Positionierung müssen umgesetzt werden. Die gemischte Positionierung bedient sich folgender Verhaltensbeeinflussung:

- Appelliere an ein Bedürfnis
- Informiere über jene Eigenschaften des Produkte, die die Bedürfnisse der Konsumenten befriedigen können [vgl. Kroeber-Riel/Esch 2000, 66]

2) Hohes kognitives und geringes emotionales Involvement: sachliche Positionierung

Bei der sachlichen Positionierung verzichtet man auf den Bedürfnisappell und bietet dafür Informationen über die funktionalen Eigenschaften des Produktes. Die Fütterung der Konsumenten mit Informationen reicht aus, um den Kaufprozess positiv abzuschließen [vgl. Kroeber-Riel/Esch 2000, 66]. Die sachliche Positionierung eignet sich besonders bei innovativen Produkten und Angebote auf wenig entwickelten Märkten.

3) Hohes emotionales Involvement und geringes kognitives Involvement: erlebnisorientierte Positionierung

Bei der erlebnisorientierten Positionierung verzichtet man weitestgehend auf Informationen. Das Ziel ist „das Angebot in der emotionalen und Erfahrungs- und Erlebniswelt der Konsumenten zu verankern“ [Kroeber-Riel 1993a, 69]. Insbesondere in gesättigten Märkten, in denen die Produkte ausgereift sind und vom Konsument als austauschbar wahrgenommen werden, ist die erlebnisorientierte Positionierung zu empfehlen [vgl. Kroeber-Riel/Esch 2000, 70]. Auch im Hinblick auf die zunehmende Erlebnisorientierung der Konsumenten wird diese Positionierungsart immer mehr an Bedeutung gewinnen, da sie dem Konsumenten den entscheidenden Zusatznutzen bietet.

4) Geringes emotionales und kognitives Involvement: Positionierung durch Aktualität

Ist bei den Konsumenten sowohl das emotionale, als auch das kognitive Involvement gering, so sollte das Ziel der Positionierung die Angebotsaktualisierung sein [vgl. Esch 2005c, 141]. Bei dieser Art der Positionierung sollen wenig Informationen und keine besonderen emotionalen Bedürfnisse vermittelt werden. Durch Kommunikation soll erreicht werden, dass die Marke in die Köpfe der Konsumenten gelangt und dort gespeichert wird [vgl. Kroeber-Riel/Esch 2000, 87-92].

3.2.3 Strategische Handlungsoptionen

Die Positionierungsziele in Abhängigkeit des Involvements der Konsumenten geben eine grobe Richtung für die Positionierung wieder. Die Gestaltung der Positionierung sowie die Umsetzung dieser Gestaltungsmaßnahmen folgen im nächsten Schritt [vgl. Esch 2003, 131].

Im Folgenden wird aufgezeigt, welche strategischen Handlungsmöglichkeiten das Markenmanagement hat. Diese Optionen beruhen alle auf dem bereits realisierten Markenimage und den Reaktionen der Konsumenten aus der Markenpositionierung [vgl. Esch 2005a, 143]. Hierzu muss die Ist-Position einer Marke mit Hilfe des Positionierungsmodells erarbeitet werden. Im nächsten Schritt kann anhand zweier Strategiemöglichkeiten die Soll-Positionierung abgeleitet werden [vgl. Kroeber-Riel/Esch 2000]:

- Anpassung des Angebots an die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden
- Anpassung der Wünsche und Bedürfnisse der Kunden an das Angebot.

Beide Strategien verfolgen das Ziel, die Positionierung der Idealvorstellung der Konsumenten anzunähern [vgl. Esch 2005a, 144]. Bei der erstgenannten Strategie sind die Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten der bedeutendste Faktor. Die Marke wird derart gestaltet, dass sie sich der Idealvorstellung der Konsumenten näher. Die Gefahr dieser Strategie liegt darin, dass sich die eigene Marke damit auch denjenigen Marken annähert, die die Idealvorstellung der Kunden mitgeprägt haben [vgl. Esch 2003, 131].

Die zweitgenannte Strategie versucht durch den gezielten Einsatz des Marketing-Mix eine Bedürfnisverschiebung der Kunden in Richtung Stellung der Marke zu bewirken. Nachteil dieser Strategie ist der hohe finanzielle Aufwand [vgl. Hofbauer/Schmidt 2007, 117]. Neben diesen beiden Strategiemöglichkeiten gibt es noch weitere Positionierungsoptionen, die sich allesamt auf den alten oder auf einen Positionierungsraum beziehen [vgl. Hofbauer/Schmidt 2007, 117]:

1. Beibehaltung der Position
2. Umpositionierung
 - a. Im alten Positionierungsraum: Beeinflussungs-/Anpassungsstrategie
 - b. Im neuen Positionierungsraum: Anbaustrategie
3. Neupositionierung

Zu 1: Die Beibehaltung der Markenposition ist dann zu empfehlen, wenn die Marke nah an den Idealvorstellungen der Kunden liegt und keine weiteren Marken in diesem Positionierungsraum vertreten sind [vgl. Baumgarth 2004, 120]. Wichtig ist hierbei, dass die Marketingmaßnahmen aktuellen Trends und Strömungen angepasst werden [vgl. Heinrich 2004, 72f].

Zu 2: Eine Marke sollte umpositioniert werden, wenn sie nicht mit den Idealvorstellungen der Kunden übereinstimmt oder wenn mehrere Marken nahe an den Idealvorstellungen der Konsumenten positioniert sind. Soll die Umpositionierung im alten Positionierungsraum realisiert werden, so muss das Markenmanagement zwischen der bereits vorgestellten Anpassungs- oder Beeinflussungsstrategie entscheiden.

Wäre die Beeinflussungsstrategie allerdings zu kostenintensiv und die Anpassungsstrategie würde zu einer Imitation bereits vorhandener anderer Marken führen, so sollte eine Umpositionierung in einem neuen Positionierungsraum mit Hilfe der Anbaustrategie stattfinden. Bei der Anbaustrategie kombiniert man eine positive Eigenschaft des alten Positionierungsraumes mit einer neuen, für andere Zielgruppen bedeutsame Eigenschaft [vgl. Heinrich 2004, 74].

Zu 3: Bei einer Neupositionierung ist das Ziel die Erschließung eines völlig neuen Imageraumes, der für andere rentable Zielgruppen relevant ist. Eine Neupositionierung wird dann empfohlen, wenn die Ist-Positionierung extrem weit von den Idealvorstellungen der Konsumenten entfernt liegt. Diese Situation liegt zunächst dann vor, wenn der Konsument, die für ihn relevanten Eigenschaften der Marke nicht zuordnen kann und wenn bereits andere Marke dominante Positionen in dem Imageraum einnehmen [vgl. Esch 2003, 134].

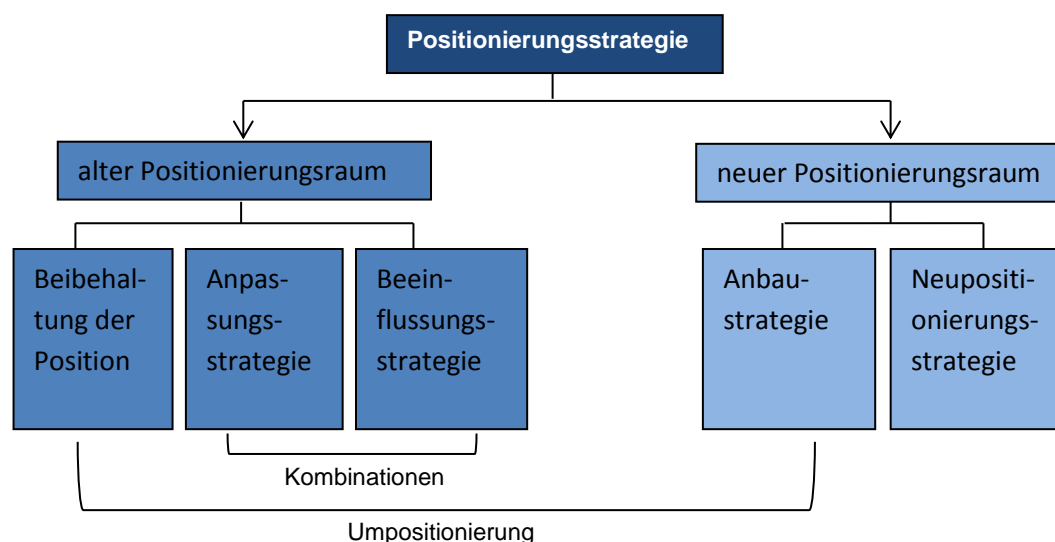


Abb. 8: Positionierungsstrategien in Positionierungsräumen
Quelle: [eigene Darstellung, in Anlehnung an Esch 2001, 246]

4 Automobilbranche

4.1 Allgemeine Daten und Fakten

„Das Automobil ist eine vorübergehende Erscheinung. Ich glaube an das Pferd.“

Kaiser Wilhelm II

Kaiser Wilhelm II. sollte mit seiner Aussage nicht Recht behalten. Heutzutage hat nahezu jeder ein eigenes Fahrzeug. Gemessen am Umsatz ist die Automobilindustrie Deutschlands bedeutendster Industriezweig, in einigen Regionen prägt sie maßgeblich die Wirtschaftsstruktur [vgl. Friedrich Ebert Stiftung 2010, 6].

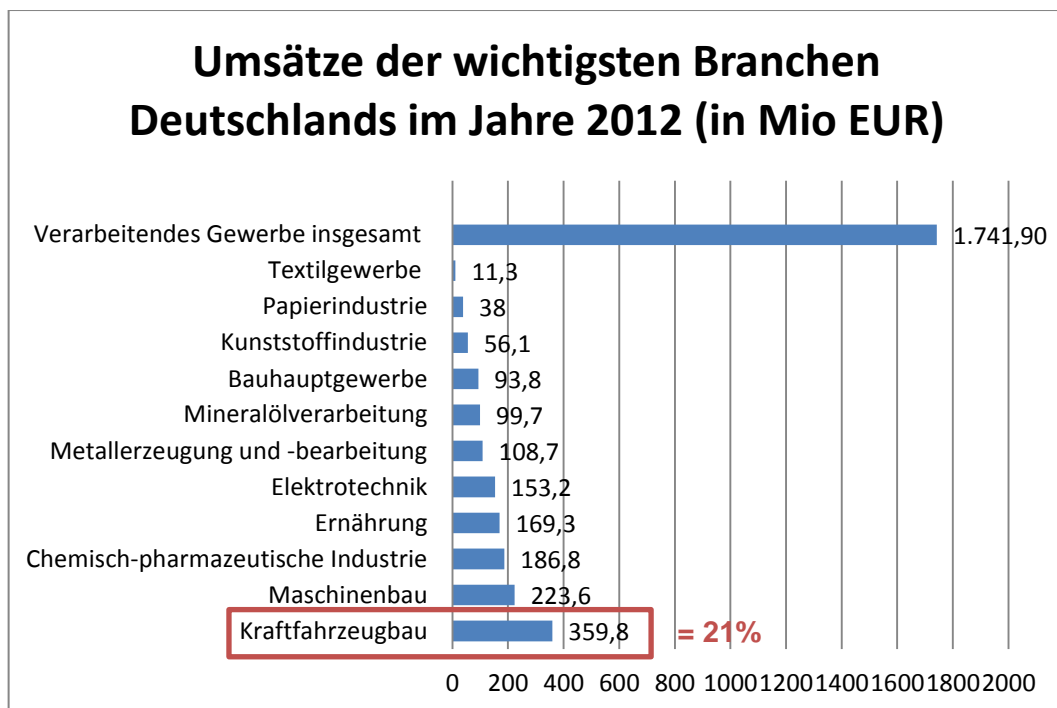


Abb. 9: Branchenumsätze in Deutschland 2012

Quelle: [eigene Darstellung, in Anlehnung an statista.de (2013): Branchenumsätze in Deutschland]

Mit rund 750.000 Beschäftigten im Jahre 2012 konnte die Automobilindustrie in Deutschland ein weiteres Wachstum verzeichnen. Damit steht jeder siebte Arbeitsplatz in Deutschland direkt oder indirekt mit der Automobilindustrie in Verbindung [VDA Jahresbericht 2013, 16]. Dabei zählen zur Autoindustrie nicht nur die Automobilhersteller, sondern auch die Zulieferer, der Handel, Private Equity Gesellschaften und Banken. [vgl. anp management consulting, intelligent agieren und reagieren, 38].

4.2 Einflussfaktoren auf die strategische Positionierung in der Automobilbranche

Die globale Automobilindustrie steht vor dem Umbruch wie kaum eine andere Industrie. Die Rahmenbedingungen des Marktes haben sich in den letzten Jahren drastisch verschärft. Der in den neunziger Jahren angefangene Konzentrationsprozess verschärft sich weiterhin.

Folgenden treibenden Kräften sieht sich die Automobilindustrie gegenüber:



Abb. 10: Rahmenbedingungen der Automobilindustrie
Quelle: [eigene Darstellung]

Individualisierung der Kundenbedürfnisse

Verursacht durch den gesellschaftlichen Wandel und die veränderte Rolle des Automobils, zeichnet sich in den Industrieländern seit einigen Jahren ein Trend zur Individualisierung der Kundenwünsche ab. Durch die Verbesserung der Einkommens- und Wohlstandsverhältnisse stieg die Dichte der Fahrzeuge und die Mobilität wurde zur Selbstverständlichkeit. Der Kunde sucht nun nach einem individuellen Zusatznutzen und Differenzierungspotenzial [vgl. Winzen 2002, 8-11]. In diesem Kontext ist der Begriff „variety seeking“ zu nennen.

Unter „variety seeking“ versteht man „das Phänomen [...], dass ein Käufer bei wiederholtem Kauf die gewählte Marke wechselt, obwohl die Präferenzen unverändert sind, d.h. nicht die Marke, sondern der Wechsel als solcher stiftet dem Abnehmer Nutzen“ [Baumgarth 2008, 16]. Hintergrund des Phänomens „variety seeking“ ist der Trend weg von traditionellen Wertvorstellungen hin zu mehr Freizeitorientierung (vgl. Hansen 2002, 33). Neben dem Wunsch nach mehr Abwechslung, erwarten die Konsumenten auch mehr Komfort, Fahrzeugsicherheit und die Verfügbarkeit von Informations- und Kommunikationstechniken [Marschner 2004, 84].

Ein weiterer wichtiger Konsumententrend ist die Ökologieorientierung: Verknappung der Rohstoffe, steigende Treibstoffpreise und gesetzliche Verschärfungen rücken seit einigen Jahren die Umwelt in den Fokus der Konsumenten. [vgl. Marschner 2004, 84].

Der Trend hin zum individuell zugeschnittenen Fahrzeug bewirkt eine wachsende Bedeutung der Nischenprodukte und eine zunehmende Produktvielfalt bei den Automobilherstellern [vgl. Neder 1999, 23]. Weitere Konsequenzen der Individualisierung der Kundenwünsche sind eine Fragmentierung und Polarisierung der Automobilbranche [vgl. Beger 1994, 21]. Durch die hohe Produktvielfalt steigen die Entwicklungskosten und das geringe Marktvolumen in den Nischenbereichen verspricht kaum Skaleneffekte. Durch den entstehenden Kostendruck verlagern die Automobilhersteller ihr Geschäft immer mehr ins Ausland und gehen vermehrt Kooperationen und Allianzen mit anderen Herstellern ein [vgl. Marschner 2004, 88].

Marktsättigung

In der Automobilindustrie ist eine zunehmende Sättigung der Märkte zu erkennen. Vor allem für die Märkte der Triade-Länder Westeuropa, Nordamerika und Japan ist die Sättigung der Märkte charakteristisch [vgl. Freymann 2003, 6]. Grund für geringe Wachstumsraten ist der bereits hohe Fahrzeugbestand in diesen Nationen. Wohingegen in diesen Ländern zunehmend mehr Menschen ein Fahrzeug besitzen, steckt ein höheres Exportpotenzial in den BRIC-Ländern und den Schwellenländern. Gründe sind in den BRIC-Ländern das Wirtschaftswachstum, die junge, nach Mobilität strebende Bevölkerung und in den Schwellenländern die noch

immer geringe Fahrzeugdichte [vgl. VDA Jahresbericht 2013, 29]. Der schwache Markt in den Triade-Ländern, vor allem aber in Europa, führt insgesamt zu einer Intensivierung des Wettbewerbs. Es entsteht ein Preiswettbewerb durch die Entstehung von Überkapazitäten, der Wettbewerb wird auf internationale Märkte verlagert und kleinere Anbieter müssen sich dem zu hohen Konkurrenzdruck beugen [vgl. Marschner 2004, 83].

Innovationsdynamik, Produktkomplexität und kürzere Produktlebenszyklen

Um auf gesättigten Märkten weiterhin einen Wettbewerbsvorteil zu erhalten, orientieren sich die Unternehmen der Automobilbranche an innovativen Technologien [vgl. Marschner 2004, 97]. Ausgerichtet an den Kundenbedürfnissen sind bedeutende Innovationsaktivitäten derzeit umweltfreundliche Antriebskonzepte, Fahrerassistenzsysteme, automatisiertes Fahren und Elektronik.

Neben der Innovationsdynamik führen der globale Verdrängungswettbewerb der Automobilbranche und die Individualisierung der Kundenwünsche dazu, dass die Automobilhersteller die Entwicklung neuer Modelle immer weiter beschleunigen und eine größere Anzahl an Modellvarianten etablieren müssen [vgl. Neder 1999, 24]. Diese Modellvielfalt führt zu einer erhöhten Produktkomplexität und zu Zeitdruck auf Seiten der Hersteller [vgl. Müller 2001, 46ff].

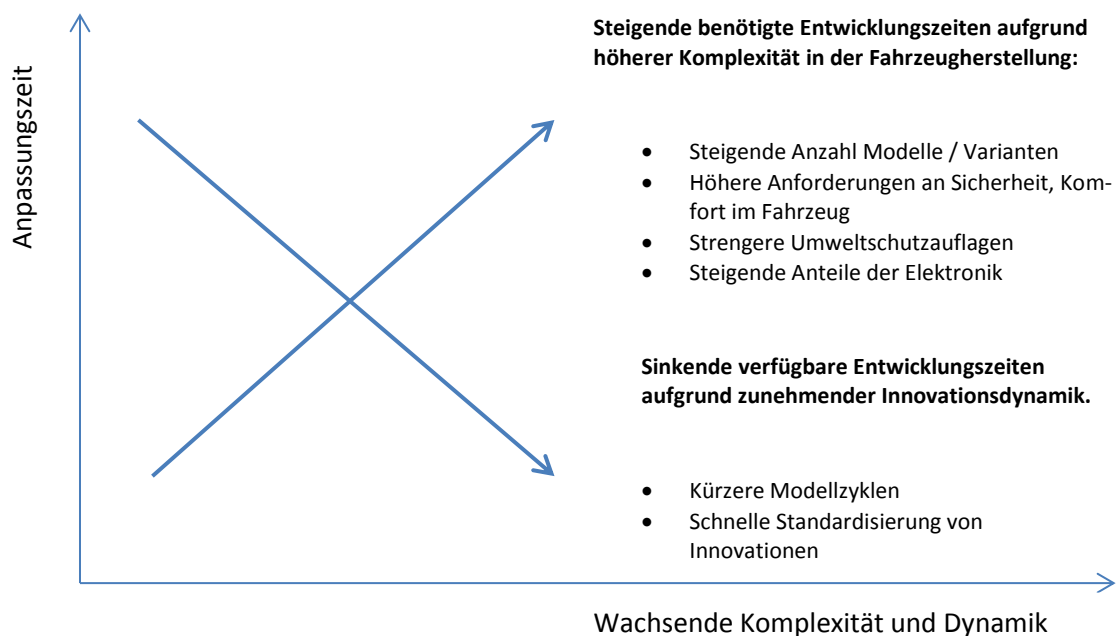


Abb. 11: Zeitschere in der Automobilindustrie
Quelle: [eigene Darstellung, in Anlehnung an Becker 2001, 821]

Dass die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen die Automobilhersteller unter großen Zeitdruck bringen, zeigen die immer häufiger auftretenden Rückrufaktionen.

In den ersten drei Monaten des Kalenderjahres 2014 wurden weltweit mehr als 17 Millionen Autos zurückgerufen [vgl. auto-motor-sport (2014): Zahl der Rückrufe 2014: Automobilindustrie unter Druck].

Globalisierung der Automobilmärkte

Unter Globalisierung versteht man die Internationalisierung der Märkte und die Abschaffung von Handelshemmnissen. Der Automobilbranche kommt eine Vorreiterrolle in der Globalisierung zu, sie ist heute eine der Industrien, die am meisten global handeln und interagieren [vgl. Yezhelyeva 2008, 30]. Die Indikatoren des Globalisierungsprozesses in der Automobilbranche sind:

- Zunehmende Bedeutung des Fahrzeugabsatzes im Ausland
- Zunehmende Bedeutung der Fahrzeugproduktion im Ausland
- Netzwerk grenzüberschreitender Beteiligungen, Allianzen und Kooperationen

Die Globalisierung entwickelte sich in der Automobilindustrie aufgrund von Absatz und Kostenmotiven [vgl. Marschner 2004, 89]. Das Absatzmotiv ergab sich aus der Entwicklung hin zur Sättigung der Triade- Märkte Westeuropa, Nordamerika und Japan und den daraus entstandenen Überkapazitäten. Internationale Märkte sollen die Überkapazitäten auffangen und die Amortisationszeit der einzelnen Produkte verkürzen [vgl. Diez 2001, 97ff].

Ein weiterer Aspekt der Globalisierung in der Automobilindustrie sind die wachsenden Umsatzzahlen im Auslandsmarkt. Im Jahre 2012 setzte die deutsche Automobilindustrie annähernd das Doppelte an Absatz im Auslandsmarkt ab, gegenüber dem Heimatmarkt.

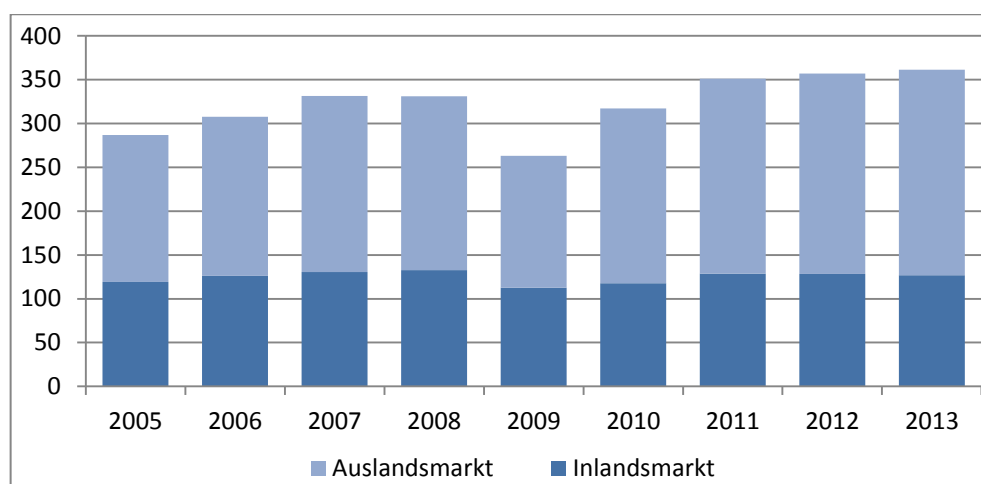


Abb. 12: Umsatzentwicklung der deutschen Automobilindustrie (in Mrd EUR)
Quelle: [eigene Darstellung, in Anlehnung an statista.de]

Ein weiterer Aspekt der Globalisierung ist die Auslandsproduktion und damit vordergründig ein Kostenmotiv. Kostenvorteile entstehen hier vor allem bezüglich der Lohnkosten, aber auch aufgrund von attraktiven Wechselkursen [vgl. Marschner 2004, 90f].

Für die Erschließung neuer Märkte bleiben den Automobilherstellern die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit nationalen Importeuren, der Gründung von Gemeinschaftsunternehmen, Beteiligungen und Kooperationsverflechtungen [vgl. Malitius 1994, 348-366]. Diese Möglichkeiten der Kooperation ließen in den letzten Jahren ein komplexes internationales Beziehungsgeflecht zwischen den Automobilherstellern entstehen [vgl. Marschner 2004, 92].

Durch die Globalisierung wird die Wettbewerbsintensität keineswegs minimiert, neue internationale Wettbewerber verschärfen den Wettbewerbsdruck. Des Weiteren entstehen neue Kapazitäten, die die bestehenden Überkapazitäten nicht verringern werden [vgl. Marschner 2004, 94].

Preistransparenz auf den Automobilmärkten

Seit einigen Jahren zeichnet sich der Trend zur zunehmenden Preistransparenz in der Automobilindustrie ab. Gründe hierfür sind auf der einen Seite die sinkende Anzahl an Anbietern und auf der anderen Seite verschaffen sich die Konsumenten schnell und günstig Informationen über die Angebotsvielfalt über das Internet. Das Internet erleichtert dem Konsumenten in erheblichem Maße das Erlangen von Preisinformationen [vgl. Diez 2006, 249]. Während die Preistransparenz in Europa zu einer langsamen Angleichung der Preise der verschiedenen Nationen führt, herrscht in Nordamerika ein erbitterter Preiskampf zwischen den national führenden Herstellern. Insgesamt führt die Transparenz zu einer erhöhten Preissensibilisierung der Konsumenten. Des Weiteren ist vor allem in Nordamerika zu erkennen, dass der Preis nicht mehr als Differenzierungsmittel und Vorteil gegenüber der Konkurrenz genutzt werden kann, da Preissenkungen vom Kunden mittlerweile als selbstverständlich angesehen werden. [vgl. Marschner 2004, 94-97].

4.3 Competitive Intelligence in der Automobilbranche

4.3.1 Gründe, Ziele und Methoden von Competitive Intelligence in der Automobilbranche

Seit jeher beschäftigen sich Unternehmen aus der ganzen Welt mit der Herausforderung besser, schneller und erfolgreicher als der Wettbewerb zu sein. Dieser Konkurrenzdruck hat dazu geführt, dass sich die Unternehmen immer mehr mit Competitive Intelligence auseinandersetzen. In Deutschland nutzen überwiegend Unternehmen aus der Pharma-, Energie- und Chemiebranche Competitive Intelligence. Aber auch immer mehr Automobilhersteller sind in den letzten Jahren diesem Trend gefolgt. Die aktuelle Situation in der Automobilbranche zwingt die Unternehmen sich rechtzeitig mit den Marktgegebenheiten auseinanderzusetzen. Die Automobilindustrie befindet sich in stetigem Wandel. Immer höhere und langfristige Investitionen werden in die Entwicklung der Fahrzeuge gesteckt. Der Wettbewerb zwischen Deutschland und China nimmt stetig zu. Aber auch die Verkürzung der Produktlebenszyklen zwingen die Unternehmen immer mehr dazu auch Wissen über die Wettbewerber zu generieren [Deltl 2011, 34]. Des Weiteren kann man seit einigen Jahren einen Konzentrationsprozess in der Automobilindustrie, vor allem bei Automobilzulieferern erkennen. Der Kampf um Marktanteile ist immens und ein Fortschreiten des Konzentrationsprozesses wird erwartet. Diese Marktsituation zwingt die Unternehmen dazu, Competitive Intelligence fest zu verankern und folgende Anlässe sind für die Unternehmen der Automobilbranche von strategischer Bedeutung [vgl. anp consulting (2006): Intelligent agieren und reagieren, 38]:

- Evaluierung neuer Märkte
- Durchführung von Benchmarking, um Produkte zu entwickeln, die wettbewerbsfähiger sind und gleichzeitig um Kosten sparen
- Früherkennung von möglichem Handeln der Konkurrenz
- Aufspüren von Marktpotenzial, Trends und Innovationen
- Ausrichtung auf Kundenwünsche
- Erweiterung von Know-how. Zur Beurteilung der Ausgangslage, müssen folgende Fragen berücksichtigt werden:
 - Wo liegen die Chancen und Risiken der Wettbewerber?
 - Welches sind die aktuellen und zukünftigen Strategien der Wettbewerber?
 - Wie können weitere Marktanteile gewonnen werden?
 - Welches sind die Ressourcen der Wettbewerber hinsichtlich Finanzen, Personal, Werkskapazitäten und R&D?
 - Warum sind die Wettbewerber / Zulieferer mit ihren Teilen und Baugruppen erfolgreich?

Die Automobilhersteller und Automobilzulieferer zeigen seit einiger Zeit, wie Competitive Intelligence erfolgreich umgesetzt werden kann. Beliebte klassische CI-Methoden in der Automobilindustrie sind das Benchmarking, Datenbanken der Wettbewerber oder das sog. Reverse-Engineering.

Unter Reverse Engineering versteht man das Zerlegen und Überprüfen von Konkurrenzprodukten. Anschließend werden alle Einzelteile gewogen, vermessen, kalkuliert und mit Informationen zu deren Gewicht, Preis, Material etc. versehen. Ziel dieser Analyse ist der Vergleich mit Materialien, Bearbeitungsverfahren etc. des eigenen Unternehmens.

Die Automobilhersteller, darunter auch Daimler, verfügen allesamt über Abteilungen, die die Konkurrenzprodukte analysieren. Auf diese Weise werden Vergleiche zu Technologien, Produktstrategien und Bauteilen gezogen [vgl. Deltl 2011, 100].

Weitere beliebte Analysemethoden, die in der Automobilbranche angewendet werden, sind folgend aufgelistet:

- 1) Kosten- und Preisanalysen der Fahrzeuge
- 2) Durchführung von Car Clinics

Bei Car Clinics handelt es sich um eine Spezialform des Produkttests für die Automobilmarktforschung. Dabei wird eine experimentelle Untersuchung durchgeführt, bei der die Fahrzeuge von der Zielgruppe in unterschiedlichen Entwicklungsstadien getestet werden. Im Anschluss werden die subjektiven Wahrnehmungen und Beurteilungen der Tester abgefragt. Ziel von Car Clinics ist es Erkenntnisse über die genaue Positionierung am Markt zu gewinnen, Stärken und Schwächen des eigenen Produktes und damit auch der Wettbewerberprodukte herauszufinden und Benchmarking mit den Wettbewerbern durchzuführen [vgl. Scopus Car Clinics, 3].

- 3) Teardown von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen
- 4) Evaluierung zukünftiger Modellpolitik

[vgl. anp consulting, intelligent agieren und reagieren 2006].

Viele Automobilhersteller zeigen, wie man erfolgreich die Methodik der Competitive Intelligence einsetzt. Sie verfügen über CI-Abteilungen und Budget für die Nutzung von Competitive Intelligence. Nun gilt dies auch für die mittelständischen Betriebe der Automobilindustrie hier nachzuziehen.

4.3.2 Branchenstrukturanalyse am Beispiel der Automobilindustrie

In Kapitel 2.5 wurden die Grundlagen Branchenstrukturanalyse bereits näher beschrieben. In diesem Kapitel folgt die Anwendung der beliebten Analysemethode auf die deutsche Automobilindustrie.

1) Rivalität zwischen den Wettbewerbern

Der Grad der Wettbewerbsintensität in der Automobilbranche ist als hoch einzustufen. Die Automobilbranche unterliegt der Wettbewerbsform des engen Oligopols [vgl. Steger 2004, 50]. In den letzten Jahren fand eine starke Konzentration der Branche statt. Die Marktsättigung, die Schrumpfung der Märkte in entwickelten Ländern und die daraus entstehenden Überkapazitäten führen zu einem harten Preiswettbewerb. Des Weiteren stellen die Individualisierung der Kundenbedürfnisse und der immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen nur einige Gründe für den intensiven Wettbewerb in der Automobilbranche dar.

2) Bedrohung durch Ersatzprodukte

Bezüglich möglicher Substitutionsprodukte geht für die Automobilindustrie keine große Gefahr aus. Die Automobilhersteller bieten ihren Kunden ein individuelles Fortbewegungsmittel. Derzeit gibt keine weiteren Alternativen der individuellen Mobilität mit annähernd gleicher Reichweite, Komfort, Geschwindigkeit oder Individualität. Eine Bedrohung könnten nur öffentliche Verkehrsmittel darstellen [vgl. Brunner 2006, 60].

3) Bedrohung durch neue Wettbewerber

Der deutsche Automobilmarkt wird in den weitesten Teilen durch eine geringe Anzahl an Automobilherstellern dominiert, die sich ihre Stellung im Markt in den letzten Jahrzehnten durch den Aufbau einer starken Marke und Vertriebsstrukturen hart erarbeitet haben [vgl. Blasig/Weger 2005, 3]. Durch die Globalisierung wird die Bedrohung durch neue Wettbewerber jedoch verschärft und der Wettbewerb weiter intensiviert. Vor allem asiatische Automobilhersteller dringen immer weiter in den Markt ein. Durch das Image deutscher Automobilhersteller sind die Eintrittsbarrieren der Automobilindustrie jedoch relativ hoch. Die deutsche Automobilindustrie steht für Qualität, Leistung und Anspruch. Das Siegel „Made in Germany“ stellt demnach einen großen Wettbewerbsvorteil dar [vgl. Blasig/Weger 2005, 4]. Neben der Globalisierung ermöglichen aber auch neue Technologien den Eintritt neuer Wettbewerber.

4) Verhandlungsmacht der Zulieferer

Die Automobilhersteller und die Zulieferer stehen in einem engen wechselseitigen Verhältnis und unterliegen einer gegenseitigen Abhängigkeit [vgl. Beschaffung-aktuell]. Die Automobilhersteller geben auf der einen Seite durch ihre Einkaufsmacht den Kostendruck an die Zulieferer weiter. Auf der anderen Seite realisiert die Zuliefererindustrie rund zwei Drittel der Wertschöpfung, wodurch die Abhängigkeit der OEMs vergrößert wird [vgl. Handelsblatt 2008].

Neben den klassischen Erfolgsfaktoren, wie Qualität, Preis und Zeit werden zukünftig auch Faktoren wie Innovation und Logistik eine wichtige Rolle in der Beziehung zwischen Zulieferer und Hersteller spielen und die Abhängigkeit der Hersteller von den Fähigkeiten der Lieferanten vergrößern [vgl. Kilper/Pries 1999, 35f].

Die Verhandlungsmacht der Zulieferer wird weiter zunehmen.

5) Verhandlungsmacht der Kunden

Die Automobilunternehmen sind stets bemüht ihren Absatz anzukurbeln, um die Auslastung ihrer Fabriken zu gewährleisten. Deshalb werden die Abnehmer immer mehr mit Rabatten, Nullzinsfinanzierungen oder kostenlosen Ausstattungsextras gelockt. Diese Preisvorteile werden von vielen Herstellern angeboten [vgl. Banze/Reitz, 2003]. Deshalb kann man die Verhandlungsmacht der Kunden durchaus als hoch ansehen.

4.4 Markenpositionierung in der Automobilindustrie

In folgendem Unterkapitel wird näher auf das Markenmanagement von Automobilherstellern eingegangen, insbesondere auf die Positionierung. Hierzu werden zunächst Informationen zur allgemeinen Positionierung der deutschen Automobilindustrie gegeben, im Anschluss werden mehrere deutsche Automobilunternehmen hinsichtlich ihrer Markenpositionierung näher betrachtet.

4.4.1 Wettbewerbsstrategische Positionierung

Der Aufbau, die Festigung und das Management starker Marken waren für Automobilhersteller zu keiner Zeit derart wichtig wie heute. Dem Markenmanagement der Automobilhersteller wird eine große Bedeutung zugesprochen. Durch die gestiegene Wettbewerbsintensität, den Kostendruck, die zunehmende Homogenität technischer Fahrzeugeigenschaften und die sinkende Markenloyalität der Kunden werden starke Marken immer wichtiger, um sich im Wettbewerb zu differenzieren.

Eine starke Marke soll auf der einen Seite die Planungssicherheit der Unternehmen erhöhen. Kunden, die mit einer Marke verbunden sind, kaufen die Produkte der Marke wieder und empfehlen diese auch weiter.

Auf der anderen Seite soll dadurch die Differenzierung vom Markt erreicht werden [vgl. Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009, Pos.814].

Ähnlich wie bei der Definition des Markenbegriffs, herrscht in der Automobilindustrie auch eine Vielzahl von Markenstrategien vor, die einhergehen mit der Anzahl unterschiedlicher Positionierungsdimensionen. In der Automobilindustrie verlangt eine attraktive Markengestaltung eine mehrdimensionale Positionierung [vgl. Becker 1996, 12-23]. In wettbewerbsintensiven Branchen, wie der Automobilbranche, legen marktpsychologische Parameter in Form der inhaltlichen Ausrichtung die strategischen Grunddimensionen der Markenpositionierung fest [vgl. Meffert 2000, 271; Becker 1996, 15]. Die geographische Reichweite und die Struktur der Marken treten oftmals etwas in den Hintergrund [vgl. Neidhart 2001, 27].

Anhand folgender Abbildung werden relevante Dimensionen der Markenpositionierung bildlich dargestellt.

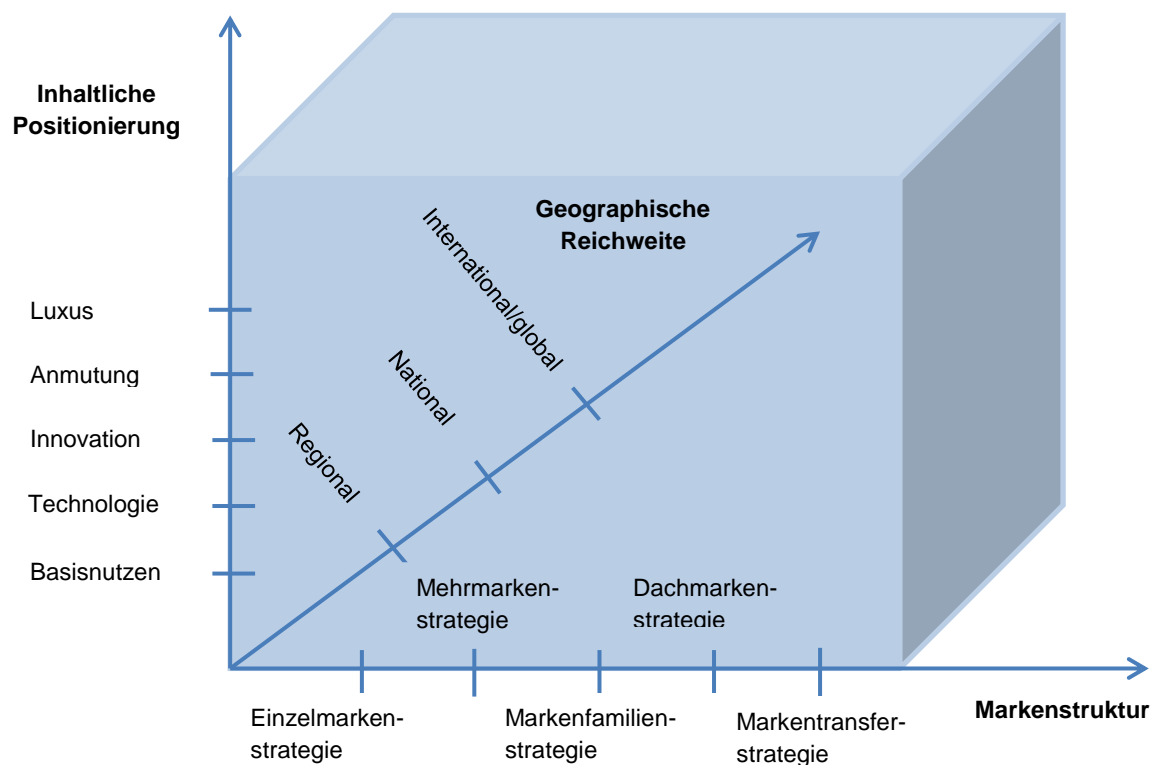


Abb. 13: Markenstrategien im Positionierungsmodell
 Quelle: [eigene Darstellung, in Anlehnung an Becker 1996, 17]

In der vorliegenden Arbeit soll das Hauptaugenmerk auf den dargestellten drei Dimensionen der Positionierung liegen.

In der Automobilbranche ist die Wahl der Markenstrategie und damit auch der Positionierung unterschiedlich [vgl. Meyer/Davidson 2001, 45]. In den seltensten Fällen kann man eine klare Positionierung nach dem zuvor dargestellten Positionierungsmodell erkennen. Vielmehr werden in der Praxis markenstrategische Kombinationen angewandt [vgl. Meffert/Perrey 1999, 110].

Bezüglich der Markenstruktur kann man in den letzten Jahren allerdings einen klaren Trend zur Mehrmarkenstrategie erkennen. Durch die wachsende Differenzierung der Kundenansprüche und –bedürfnisse kommt der Mehrmarkenstrategie unter den Automobilherstellern eine dominante Rolle zu. Nahezu jeder Hersteller verfügt über mehrere eigenständige Marken in seinem Portfolio [vgl. Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009, Pos. 895]. Bei einer Mehrmarkenstrategie entwickelt der Hersteller mehrere Marken, die sich mit einem eigenen Markenauftritt an unterschiedliche Zielgruppen wenden. Ziel einer Mehrmarkenstrategie ist die bessere Ausschöpfung des Marktes [vgl. Bruhn 2010, 146].

Die geographische Reichweite deutscher Automobilmarken ist international/global. Der Automobilbranche kommt im Zusammenhang mit der Globalisierung eine Vorreiterrolle zu. Nahezu alle Marken der Automobilhersteller sind in allen Kontinenten der Welt vertreten.

Bezüglich der inhaltlichen Positionierung profitiert vor allem die deutsche Automobilindustrie seit Jahren von ihrer Positionierung als Technologieführer und Premiumhersteller [vgl. TAB (2013): Zukunft der Automobilindustrie]. Premiummarken definieren sich dabei vordergründig über den Preis. Es gelingt ihnen durch diese Positionierung „einen höheren Kaufpreis durchzusetzen, als Marken, die Produkte mit vergleichbaren tangiblen Funktionen anbieten“ [Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski, Pos. 854]. Die positive Preisdifferenz zum durchschnittlichen Preis ist charakteristisch für Premiummarken und stellt das entscheidende Differenzierungsmerkmal zur Volumenmarke dar [Diez 2005, 123ff]. Diese Position ist fest in dem Image deutscher Autohersteller, wie Audi, BMW, Daimler, Porsche und mittlerweile auch Volkswagen verankert. Der Begriff des Premiumherstellers ist dabei nicht mehr nur auf die Fahrzeuge der Oberklasse und die obere Mittelklasse bezogen, sondern auf alle Segmente und deren technologisch führenden Fahrzeuge [vgl. TAB (2013): Zukunft der Automobilindustrie]. Speziell in der heutigen Zeit, in der sich die Automobilhersteller einem intensiven Wettbewerb gegenüber sehen und die Ähnlichkeit zu den Konkurrenzprodukten immer größer wird, ist es von wachsender Bedeutung sich durch eine geeignete Positionierungsstrategie vom Wettbewerb abzuheben [vgl. Amrioui 2008, 51]. Das Auto stellt ein High-Involvement Produkt dar. Ein hohes Involvement entsteht bei dem Kauf eines Fahrzeuges durch die langfristige Bindung eines großen Einkommenanteils [vgl. Baumgart 2004, 82]. Deshalb bedienen sich die Unternehmen der Automobilindustrie im Allgemeinen der gemischten Positionierung. So ist die vorgestellte Marke Mercedes Benz sowohl im Hinblick auf Prestige (emotionale Komponente, vermittelt über die Markenpersönlichkeit), als auch im Hinblick auf Qualität [kognitive Komponente, vermittelt über Produkteigenschaften) positioniert [vgl. Sattler/Völckner 2013, 58].

Die Positionierung beschränkt sich meist auf wenige wesentliche Markeneigenschaften, die die Identität der Marke repräsentieren [vgl. Esch 2003, 86].

Da sich die Fahrzeuge der verschiedenen Hersteller nur wenig in ihren funktionalen Eigenschaften unterscheiden, ist es von immenser Bedeutung eine starke Marke zu konzipieren und das Bild der Marke in den Köpfen der Konsumenten zu verankern.

4.4.2 Positionierungsbeispiele deutscher Automobilhersteller

Die traditionellen deutschen Premiumhersteller sind Porsche, BMW, Audi, Daimler und mittlerweile auch Volkswagen. Im Folgenden wird auf die Positionierung der einzelnen Automobilhersteller eingegangen.

BMW


Die BMW Group agiert als Mehrmarkenkonzern mit den eigenständigen Marken BMW, MINI und Rolls Royce. Alle Marken des Konzerns werden als Premiummarken in ihrer Kategorie positioniert [Treubel/Reimann 2004, 574]. Sie sollen als Produkte mit hoher Produktqualität und Motorkraft assoziiert werden und differenzieren sich nicht über den Preis, sondern über einen Zusatznutzen [vgl. businessweek (2001): BMW: Speeding into a tight turn].

Im Positionierungsfeld ist die Marke MINI unterhalb der Hauptmarke BMW im Kleinwagensegment positioniert und die Luxusmarke Rolls Royce im Premiumsegment über der Hauptmarke [BMW Geschäftsbericht 2013, 15]. Die Marke MINI differenziert sich durch einen emotionalen Nutzen. Mit dieser Marke verkauft die BMW-Group das „Go Kart-Feeling“. Der Mehrwert der Marke Rolls Royce liegt in dem Traditionsfaktor und dem Mythos der Marke [vgl. BMW Geschäftsbericht 2002, 15f].

Bei der Gestaltung des Markenportfolios war es für BMW wichtig, dass alle Marken premiumfähig sind, sodass eine Mehrpreisbereitschaft der Kunden vorhanden ist. Außerdem musste sichergestellt werden, dass eine überschneidungsfreie Positionierung der Marken möglich ist, um Kannibalisierungseffekte zu vermeiden. Und zu guter Letzt wollte der Konzern mit den angebotenen Marken eine Marktabdeckung vom Kleinwagen (MINI) bis zur Luxuslimousine (Rolls Royce) erreichen [vgl. Müller-Ötvös/Robertson/Segler 2005, 163ff].

Mit dem Slogan „Freude am Fahren“ steht BMW für dynamisches und kultiviertes Fahrvergnügen und spricht damit eine Käufergruppe an, die sich mit sportlichem Fahrvergnügen identifiziert und ambitioniert ist [vgl. Court (2013): Markenpositionierung: vom Produkt zur Marke].

Anhand der folgenden Graphik ist der Anspruch der Automobilmarke BMW an eine eindeutige Positionierung zu sehen. Neben dem Markenkern und den Markenattributen werden auch die Konsequenzen einer derartigen Positionierung für die Marke dargestellt.

Marken- kern	 „Freude am Fahren“			
Marken- attribute	Styling	Fahren	Technologie	Sicherheit
Marken- prägung	Emotional, athletisch, Ele- ganz, Kontinuität, Premium	Sportliches Fahrverhal- ten, Perfor- mance , präzises Handling	Technologie- orientierte Umsetzung des Premium- marken- versprechens	Erfüllung der Kunden- anforderungen an ein Premiumprodukt
Konse- quenzen für das Produkt und die Wertschöp- fung	Moderate bis aggressive Designände- rungen	Fokus auf Motor, An- triebsstrang und Fahrwerks- elektronik	Innovations- führerschaft in fahrdynamik- relevanten Fahrzeug- umfängen, Adaptation von Innovationen mit Premium- Anspruch	Sicherheits- standards über Marktniveau, Innovations- führerschaft in ausgewählten, fahrdynamik- relevanten Sicherheits- systemen

Tab. 4: Markenprägung und Konsequenzen für Produkt und Wertschöpfung
 Quelle: [eigene Darstellung, in Anlehnung an Dannenberg/Kelp/Kleinhans 2006, 32]

Volkswagen

Der Volkswagenkonzern ist ein Mehrmarkenkonzern und führt folgende Marken im PKW-Bereich: VW, Audi, Porsche, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini [vgl. Winterkorn (2012): Die Bedeutung der Marke in der Automobilindustrie und die Mehrmarkenstrategie des Volkswagen Konzerns, 13].

Der Konzern positioniert seine Marken in folgendem Positionierungsraum mit folgenden Attributen:

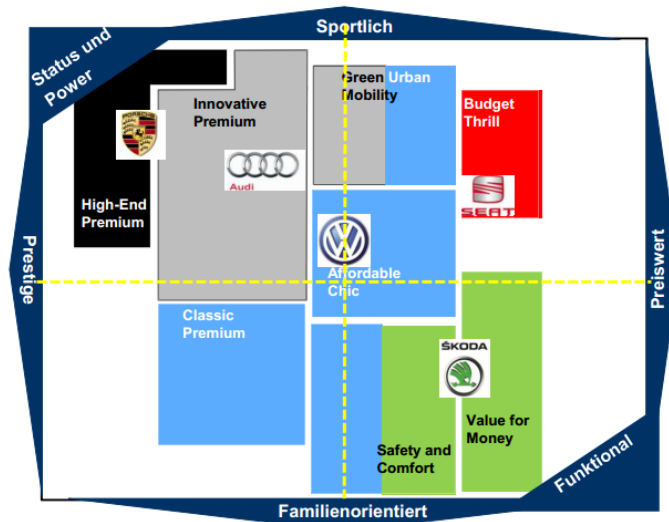



Abb. 14: Positionierung der Marken des VW-Konzerns

Quelle: [Winterkorn (2012): Die Bedeutung der Marke in der Automobilindustrie und die Mehrmarkenstrategie des Volkswagen Konzerns, 20]


Im Detail sind die Marken wie folgt positioniert:

- 1) Porsche wird als High-End Premium Produkt verstanden, mit dem Attribute wie Sportlichkeit, Status und Power und Prestige einhergehen. Die Marke Porsche ist demnach dem Premiumsegment zuzuordnen und steht für Exklusivität, Individualismus, Sportlichkeit und Kraft.

 <p>PORSCHE</p>	<p>Slogan: „Volles Spektrum – volle Synergie“</p>	<p>Markenkern: Intelligent Performance</p> <p>Markenwerte: Maximale Sportlichkeit, höchste Effizienz, Exklusivität</p>
--	---	--

- 2) Audi wird unter der Kategorie „Innovative Premium“ positioniert. Dieser Positionierungsraum beinhaltet die Attribute Innovation, Premiumqualität, Sportlichkeit, aber auch Status und Power.

Mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ steht die Marke Audi für hochwertig-progressives Fahren und spricht damit eine Käufergruppe an, die technologie- und innovationsaffin ist und das moderne Design liebt [vgl. Michael Court 2013].

	<p>Slogan:</p> <p>„Vorsprung durch Technik“</p>	<p>Markenwerte:</p> <p>Progressiv, sportlich, hochwertig</p>
---	---	--

- 3) Die Marke Seat wird preiswerter positioniert. Sie soll die untere Fahrzeugklasse bedienen. Dennoch soll mit ihr das Attribut sportlich assoziiert werden.
- 4) Skoda wird in dieser Abbildung als familienorientiertes, funktionales und preiswertes Auto positioniert. Die Kategorien „Safety and Comfort“ und „Value for Money“ spiegeln die solide und klassische Positionierung wieder. Skoda soll dem Konsumenten ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis assoziieren.


Die Marken Bugatti, Bentley und Lamborghini sind in der Graphik nicht abgebildet. Alle drei Marken sind im Luxussegment positioniert. Wobei Bugatti und Bentley einer klassischen Positionierung und Lamborghini einer sportlichen Positionierung unterliegt.

Daimler

Auch der Konzern Daimler verfolgt die Mehrmarkenstrategie. Das Unternehmen führt die Marken Mercedes Benz und Smart. Innerhalb interner Leitlinien ist vorgegeben, für was die einzelnen Marken stehen.

Mit der Premiummarke Mercedes fokussiert der Konzern die Oberklasse an. Positionierungseigenschaften sind innovative Technologien, ausgeprägte Eleganz und höchste Qualität.

Der Smart steuert das Mikrofahrzeugsegment an und ist positioniert als Spaß- und Stadtauto [vgl. siehe Unternehmensstrategien internationaler Automobilhersteller, Intveen, 136].

	„Das Beste oder Nichts“	<p>Markenkern: Führungsanspruch</p> <p>Markenwerte: Faszination (u.a. Sportlichkeit), Verantwortung (u.a. Nachhaltigkeit), Perfektion (u.a. Qualität)</p>
---	-------------------------	---

Daimler positioniert die Marke mit den Werten Faszination, Verantwortung und Perfektion. Der Slogan und „Das Beste oder Nichts“ untermauert den Markenkern des Führungsanspruches [vgl. Absatzwirtschaft (2010): Mercedes Benz träumt vom Führungsanspruch].

Bei den Unternehmen der Automobilbranche sollte der Aufbau bzw. der Erhalt einer starken Marke höchste Priorität haben. Eine starke Marke eröffnet einem Unternehmen mehr strategische Optionen, verringert den Kostendruck und führt zu einer gesteigerten Markenloyalität bei den Kunden.

Bezüglich der Positionierung ist auch in Zukunft ein klarer Vorteil zugunsten der Premiumstrategie zu erkennen. Nicht zuletzt durch Veränderungen in der gesellschaftlichen Struktur und einer immer kleiner werdenden Mittelschicht, wird das Premiumsegment einen weiteren Aufschwung erwarten.

4.5 Bedeutung von Competitive Intelligence für die Markenpositionierung in der Automobilbranche

Vor dem Hintergrund der in Kapitel 4.2 bestimmten Einflussfaktoren auf den Markt, kommt Competitive Intelligence in der Automobilbranche eine besonders bedeutende Rolle zu. Der intensive Wettbewerb macht die Automobilindustrie zu einer stark umkämpften Branche. Die funktionalen Eigenschaften der Fahrzeuge gleichen sich immer mehr an. Die Bedeutung der Marke und damit auch der Markenpolitik wird immer größer. Gerade in einer solch dynamischen Branche ist es von enormer Bedeutung den Wettbewerb im Auge zu behalten.

Eine Möglichkeit den Wettbewerb stetig im Auge zu behalten ist der Prozess der Competitive Intelligence.

Bereiten die aus Competitive Intelligence gewonnen Informationen Grund zur Sorge, so müssen sowohl in der Automobilindustrie, als auch in allen anderen Branchen, Änderungen in der Strategie vorgenommen werden.

Bezüglich des Markenmanagements in der Automobilindustrie ist es von enormer Bedeutung, dass die Unternehmen bezüglich ihrer Markenattribute keine Mee-too Strategie fahren. Durch die sich konvergierenden technischen Fahrzeugeigenschaften wird die Marke immer mehr zum Differenzierungsmerkmal. Der USP eines Automobilherstellers liegt heutzutage immer seltener in einer technischen oder funktionalen Fahrzeugeigenschaft, sondern viel mehr in der Marke und dem, was die Marke nach außen präsentiert.

Im schlechtesten Falle positionieren sich zwei Unternehmen mit ähnlichen Markenattributen in einem gleichen Segment.

Competitive Intelligence muss demnach in seinem Prozess für die Unternehmen der Automobilindustrie auch Informationen generieren, die sich auf das Markenmanagement von Unternehmen und die Marke fokussieren.

5 Expertenbefragung

5.1 Methodische Vorgehensweise

5.1.1 Strukturiertes Leitfadeninterview am Beispiel einer Expertenbefragung

Für die Durchführung des Interviews hat sich der Autor dieser Arbeit für ein strukturiertes Leitfadeninterview am Beispiel einer Expertenbefragung entschieden. Bei einem Leitfadeninterview werden im Vorfeld „mehr als nur ein paar Stichworte“ [Brosius/Koschel/Haas 2009, 115] vorbereitet, die den Leitfaden und die Reihenfolge des Interviews bilden. Im Gespräch wird somit sowohl dem Interviewer, als auch dem Befragten mehr Freiraum gelassen. Der Interviewer kann bei gewissen Fragen spontan nachhaken, der Befragte kann mehr Informationen geben, als angedacht [vgl. Brosius/Koschel/Haas 2009, 115]. Dem Interview wird somit der natürliche Gesprächsfluss nicht genommen.

5.1.2 Auswahl der Interviewpartner

Die Auswahl der Interviewpartner war die Entscheidung des Autors dieser Arbeit. Im Vorfeld machte er sich Gedanken darüber, welche Personen für diese Fragen geeignet wären. Durch ein Praktikum in der Automobilbranche bestanden Kontakte, die für diesen Zweck genutzt wurden.

Die Interviewpartner entstammen aus den Bereichen Business Development und Markenmanagement und sind beide Experten ihrer Bereiche. Es war demnach davon auszugehen, dass sie sich professionell und umfänglich mit der Thematik „Competitive Intelligence und Markenpositionierung“ auskennen, sodass ein Verständnis der Fragen im Gesamtzusammenhang zu erwarten war.

Andere Kriterien, wie Alter, Geschlecht etc. spielten bei der Auswahl der Experten keine Rolle.

Experte	Name	Funktion
1	Dr. Andreas Mutscheller	Abteilungsleiter „Business Development and Strategy“, Robert Bosch GmbH, Karlsruhe
2	Marco Jovic	Markenmanager, Robert Bosch GmbH, Karlsruhe

5.1.3 Aufbau der Expertenbefragung

Das Experteninterview wurde anhand eines Interviewleitfadens geführt. Den Experten wurden jeweils 5 Fragen gestellt. Das erste Experteninterview spezialisierte sich auf den Bereich Competitive Intelligence, das zweite Interview behandelte das Kernthema Markenpositionierung. Die Fragen basierten allesamt auf Thesen, die mit dieser Arbeit unterstrichen oder widerlegt werden sollen.

Durch die Begrenzung der Interviewfragen auf die Anzahl fünf, sollte vermieden werden, dass das Gespräch zu viel Zeit in Anspruch genommen hätte. Des Weiteren war die Gesprächszeit der Interviewpartner begrenzt, mehr Fragen hätten den Umfang der Antworten verringert.

5.1.4 Durchführung der Expertenbefragung

Die beiden Interviews fanden beide in einem persönlichen Treffen statt. Zu Beginn der Gespräche fand jeweils eine kurze Einleitung statt, in der der Autor dieser Arbeit das Thema seiner Bachelorthesis und das Ziel der Befragung erläuterte.

Die Befragungsdauer betrug in beiden Gesprächen 30 Minuten.

Der Interviewer stellte seine Fragen und nahm sich nach jeder Frage die Zeit, die Antworten der Befragten zu dokumentieren. Dabei lies er sich frei, die Antworten wörtlich zu übernehmen oder, ohne den Sinn zu verändern, in eigene Worte zu fassen.

5.2 Erkenntnisse aus den Experteninterviews

Im Folgenden sollen die Inhalte der Experteninterviews und die Informationen aus dem theoretischen Teil der Arbeit miteinander verbunden werden.

Experteninterview „Competitive Intelligence“

Experte 1: Dr. Andreas Mutscheller	
Frage:	Antwort:
Welchen Stellenwert hat Competitive Intelligence in der Automobilbranche?	„Ich erwarte unabhängig von der Branche und noch verstärkt in der Zukunft eine hohe (und steigende) Bedeutung des Themas.“
Hat sich die Bedeutung von Competitive Intelligence in den letzten Jahren verändert? Wenn Ja, in welchem Ausmaß und aus welchen Gründen?	<p>„Ja, eindeutig. Die Gründe hierfür sind:</p> <p>a) neue Technologien, die neue Geschäftsmodelle ermöglichen und damit neue/unbekannte Wettbewerber auftauchen lassen, sodass der Blick in die bestehenden Wettbewerber nicht mehr ausreicht.</p> <p>b) die Globalisierung, die dazu führt, dass Wettbewerber aus anderen Ländern/Kontinenten erscheinen und zum Beispiel bei Lieferanten, diese zunächst ihren angestammten OEM folgen und dann im Markt präsent sind.</p> <p>c) geringes/schwaches Wachstum in gesättigten Märkten, die zur Verschärfung des Wettbewerbs führen.“</p>
Gibt es besondere Anforderungen an Competitive Intelligence in der Automobilbranche?	„Nein, aus meiner Sicht nicht. Es mag Branchen geben, die das Thema noch nicht aufgegriffen haben. Wer allerdings Competitive Intelligence betreibt, der wird auf gleichartige Herausforderungen/Anforderungen stoßen.“
Welche Bedeutung hat Competitive Intelligence für strategische Entscheidungen?	„In der Vergangenheit gering, wird aber immer wichtiger und stärker berücksichtigt.“

Wie wird sich die Bedeutung von Competitive Intelligence in den nächsten 10 Jahren verändern?	„Die Erkenntnis, dass sich bestehende Geschäftsmodelle nicht für die Ewigkeit eignen, setzt sich zunehmend durch. Über Competitive Intelligence gelingt es „Blind Spots“ in den Geschäftsmodellen zu erkennen, d.h. ich beobachte die Geschäftsmodelle in meinem Markt und auch die in anderen Märkten und versuche diese Geschäftsmodelle zu meinem Vor- und zum Nachteil meiner Wettbewerber zu adaptieren. Ein passenden Beispiel wäre hier: Ich verschenke eine Hardware und verdiene an laufenden Gebühren.“
--	---

Tab. 5: Expertenbefragung Competitive Intelligence

Bezugnahme auf die drei Thesen, die dieser Arbeit zugrunde liegen:

Der Schwerpunkt dieses Experteninterviews lag auf Competitive Intelligence. Der Experte, Herr Mutscheller, bekräftigte die aufgestellte These, dass Competitive Intelligence in der Automobilbranche eine große Bedeutung hat. Gründe für die zunehmende Bedeutung liegen seiner Ansicht nach in:

- neuen Technologien, die für neue und unbekannte Konkurrenz sorgen
- der Globalisierung, die neue Wettbewerber aus anderen Ländern in den Markt eintreten lassen und für mehr Konkurrenzkampf sorgen
- der Sättigung der Märkte.

Für die Zukunft erwartet er eine weiter wachsende Relevanz des Themas, denn die Erkenntnis, dass sich Geschäftsmodelle nicht für die Ewigkeit eignen, gelangt immer mehr in die Köpfe der Manager. Durch Competitive Intelligence können Blind Spots in den Geschäftsmodellen erkannt und zum eigenen Vorteil genutzt werden können.

Auch die These bezüglich der Bedeutung von Competitive Intelligence für strategische Entscheidungen bekräftigte der Experte.

Herr Mutscheller nennt, dass diese in der Vergangenheit relativ gering war. Aber auch hier ist eine wachsende Bedeutung zu erkennen, die sich in Zukunft immer weiter steigen wird.

Experteninterview 2: Markenpositionierung

Experte 2: Marco Jovic	
Frage:	Antwort:
Welchen Einfluss hat die Wettbewerberanalyse / Competitive Intelligence auf die Markenpositionierung?	<p>„Der Einfluss von Competitive Intelligence auf die Markenpositionierung ist insoweit groß, als dass man durch die Analyse der Wettbewerber versucht eine Me-too Strategie zu vermeiden. Positioniert man die Marke in einem Raum, in dem weitere Marken angesiedelt sind, so ist keinem geholfen.</p> <p>Competitive Intelligence ist unabdingbar, jedoch mache ich oft die Erfahrung, dass die Analyse unvollständig ist, sodass die Bedeutung für die Markenpositionierung reduziert wird.</p> <p>Wichtig ist, dass die Analysen in einem kontinuierlichen Zyklus durchgeführt werden. Die Analysen sollen mindestens alle zwei Jahre durchgeführt werden, um möglicher Veränderungen zu erkennen und Anpassungen vorzunehmen.</p> <p>Für ein präziseres Vorgehen und Reagieren sollte auch immer die Sicht auf das Marken- und Produktportfolio in der Analyse betrachtet werden und nicht nur die unternehmerischen Werte.“</p>
Inwieweit beeinflussen Rahmenbedingungen, wie die Dynamisierung der Märkte den Positionierungsprozess?	<p>„In der Automobilbranche ist vor allem zu erkennen, dass die Märkte zunehmend gesättigt sind. Diese Entwicklung beeinflusst das tägliche Geschäft und bewirkt, dass die Unternehmen ihr Markenmodell hinterfragen müssen.</p> <p>Es ist zu erkennen, dass dem Markenmanagement zunehmend Grenzen gesetzt werden.</p> <p>Die Unternehmen müssen versuchen ihr Markenmodell insofern zu verändern, als dass neue Zielgruppen angesprochen werden müssen und auf bestehende Zielgruppen mehr eingegangen werden muss.“</p>
Ist in der heutigen Zeit eine Positionierung über sachlich/funktionale Eigenschaften noch möglich?	<p>„Hierzu möchte ich keine allgemeingültige Aussage treffen. Bei diesem Thema muss man vorsichtig vorgehen. Die Positionierung ist immer auch abhängig vom Abnehmer, hier kann man die Welt nicht gleichsetzen. Alle Mechanismen, die es in der Markenwelt gibt, haben Gültigkeit.</p>

Ist die Positionierung über emotionale Werte das Differenzierungsmerkmal der Zukunft?	<p>Man muss immer die Entwicklung von Märkten und Ländern betrachten. Die Reifegrade der Märkte machen den Unterschied. Es ist immer wichtig, wo man sich gerade befindet. In Entwicklungsländern herrscht gerade ein Zustand, der in unseren Breitengraden vor 20 Jahren vorherrschte.</p> <p>Bei der Positionierung über emotionale Eigenschaften stimme ich insofern zu, als dass die Eigenschaften positive Werte haben müssen. Kein Unternehmen möchte bei seinen Kunden Wut, Trauer oder Neid auslösen. Mögliche Differenzierungseigenschaften sind Sympathie oder Identifizierung.</p> <p>In diesem Zusammenhang wäre der Markendreiklang zu erwähnen:</p> <p>In ihm spiegelt sich wieder, inwieweit eine Marke bekannt ist, die Kunden Sympathie empfinden und die Marke letztendlich verwendet wird.</p> <p>Zusammenfassend: Differenzierung über Emotionen ja, aber nur über positive Emotionen.“</p>
Zukunftsausblick: Was könnten in 10 Jahren entscheidende Faktoren im Markenpositionierungsprozess sein?	<p>„Man muss sich darüber im Klaren werden, dass Marken in Zukunft an Bedeutung verlieren werden. Grund hierfür ist der Informationsgrad. Informationen sind überall erhältlich und für Jedermann zugänglich. Jeder kann sich beispielsweise Internetseiten übersetzen lassen. Es gibt immer mehr Player, die Meinungen beeinflussen können. All dies zwingt die Unternehmen zu einer globalen Markenstrategie und da liegt das Problem.</p> <p>Schlüsselfaktor der Zukunft wird der „digitale Gate Keeper“ sein, denn Google macht Meinung. Heutzutage ist in der westlichen Welt Differenzierung über Marken noch möglich, in China ist das nicht möglich.“</p>

Tab. 6: Expertenbefragung Markenpositionierung

Bezugnahme auf die drei Thesen, die dieser Arbeit zugrunde liegen:

Der Schwerpunkt dieses Experteninterviews lag auf der Markenpositionierung. Der Experte, Herr Jovic, bekräftigte die These, dass Competitive Intelligence eine große Bedeutung für strategische Entscheidungen, insbesondere für Positionierungsentscheidungen hat. Er nennt CI für den Positionierungsprozess als unabdingbar, um Mee-too Strategien zu vermeiden. In der Umsetzung von Competitive Intelligence in der Praxis macht er jedoch auch Erfahrungen dahingehend, dass die Analysen oftmals unvollständig und nicht konstant durchgeführt werden.

Auch die aufgestellte These, dass die Rahmenbedingungen der Automobilbranche die Bedeutung von Competitive Intelligence für die Markenpositionierung verstärkt, wurde durch den Experten unterstrichen. Herr Jovic nennt in diesem Zusammenhang die gesättigten Märkte, die vor allem dazu führen, dass die Unternehmen nicht nur ihre Positionierung, sondern ihr gesamtes Markenmodell überdenken müssen. Die gesättigten Märkte führen auch seiner Meinung nach dazu, dass die Positionierung über sachlich-funktionale Eigenschaften zunehmend schwieriger wird. Dabei muss man aber immer im Hinterkopf behalten, dass die regionalen Märkte unterschiedliche Reifegrade aufweisen. Die Differenzierung über emotionale Eigenschaften ist insofern Abgrenzungsfaktor für die Zukunft, als dass es sich bei Emotionen um positive Werte handeln muss, wie Sympathie oder Identifizierung. Für die Zukunft prophezeit Herr Jovic eine Abnahme der Bedeutung der Marke.

Ergebnis:

Nr.	Experte	These	Ergebnis
1	Dr. Andreas Mutscheller	Competitive Intelligence hat eine große Bedeutung in der Automobilbranche.	These angenommen
		Competitive Intelligence hat für strategische Entscheidungen, insbesondere für Positionierungsentscheidungen in der Automobilbranche eine große Bedeutung.	These angenommen
		Äußere Einflüsse und Rahmenbedingungen der Automobilbranche haben dazu geführt, dass die Bedeutung von Competitive Intelligence für strategische Entscheidungen gestiegen ist.	These angenommen
2	Marco Jovic	Competitive Intelligence hat eine große Bedeutung in der Automobilbranche.	-
		Competitive Intelligence hat für strategische Entscheidungen, insbesondere für Positionierungsentscheidungen in der Automobilbranche eine große Bedeutung.	These angenommen
		Äußere Einflüsse und Rahmenbedingungen der Automobilbranche haben dazu geführt, dass die Bedeutung von Competitive Intelligence für strategische Entscheidungen gestiegen ist.	These angenommen

Tab. 7: Ergebnis der Expertenbefragung

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen in der Automobilbranche

Vor dem Hintergrund der aktuellen Rahmenbedingungen besteht seitens der Automobilunternehmen Bedarf über Entwicklungen der Branche und einzelner Marktteilnehmer frühzeitig informiert zu werden.

Die Zielsetzung dieser Arbeit war es Competitive Intelligence, insbesondere die Bedeutung von Competitive Intelligence für die Markenpositionierung näher zu betrachten. Aus dieser übergeordneten Zielsetzung ergaben sich in Kapitel eins, drei Thesen, die behandelt werden sollten:

- 1) Competitive Intelligence hat eine große Bedeutung in der Automobilbranche.
- 2) Competitive Intelligence hat für strategische Entscheidungen, insbesondere für Positionierungsentscheidungen in der Automobilbranche eine große Bedeutung.
- 3) Äußere Einflüsse und Rahmenbedingungen der Automobilbranche haben dazu geführt, dass die Bedeutung von Competitive Intelligence für strategische Entscheidungen gestiegen ist.

Nachstehend werden die Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst und Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Automobilbranche aufgezeigt.

Zu These1:

Die aktuelle Situation in der Automobilbranche zwingt die Unternehmen der Automobilbranche sich ausführlich mit den Wettbewerbern und den Marktgegebenheiten auseinanderzusetzen. Die Automobilindustrie befindet sich im Wandel. Immer höhere und langfristige Investitionen werden in die Entwicklung der Fahrzeuge gesteckt. Der Wettbewerb zwischen deutschen Automobilherstellern und der Automobilbranche in China nimmt stetig zu. Aber nicht nur der Wettbewerb mit den asiatischen Konkurrenten, sondern der ganze Prozess der Globalisierung heizt den Kampf um Marktanteile weiter an. Des Weiteren kann man seit einigen Jahren einen Konzentrationsprozess in der Automobilindustrie, vor allem bei Automobilzulieferern erkennen. Diese Marktsituation zwingt die Unternehmen dazu, Competitive Intelligence fest zu verankern und den Wettbewerb stetig im Blick zu behalten.

Zu These 2:

Die erste aufgestellte These beinhaltet die Aussage, dass Competitive Intelligence in der Automobilbranche eine große Bedeutung für strategische Entscheidungen hat, insbesondere für Positionierungsentscheidungen. Dazu wurden im Laufe dieser Arbeit der Ziel des CI-Prozesses und das Ziel der Markenpositionierung näher betrachtet.

Ziel der Competitive Intelligence ist es, Hilfestellung in folgenden Bereichen zu geben:

- Antizipieren von Marktveränderungen und Aktivitäten der Wettbewerber
- Eintreten in neue Märkte
- Entdecken von neuen oder potenziellen Wettbewerbern
- Generieren neuen Wissens über neue Technologien/Produkte/Prozessen, die das Unternehmen beeinflussen können
- Generieren neuen Wissens über politische , gesetzliche oder gesellschaftliche Veränderungen, die Auswirkungen auf das Unternehmen haben können
- Identifizieren potenzieller Übernahmekandidaten
- Lernen aus dem Erfolg oder den Fehlern anderer
- Realistischen Selbsteinschätzen über Stärken und Schwächen des Unternehmens
- Systematisches Auffinden von Markt- und Produktnischen für unternehmenseigene Innovationen

Hauptziel der Markenpositionierung:

- Differenzierung vom Wettbewerb
- Klare Positionierung für den Kunden
- Herausstellung eines USP

In Bezug auf den Inhalt dieser These ist zu nennen, dass die aktuellen Rahmenbedingungen der Automobilbranche die Automobilunternehmen dazu zwingen über den Markt und die Wettbewerber frühzeitig informiert zu sein. Je höher der Konkurrenzkampf in einer Branche, umso wichtiger wird es den Markt und die Marktteilnehmer stets zu beobachten. Die Automobilbranche gilt als stark umkämpfte Branche. Der dynamische Markt der Automobilindustrie, die zunehmende Sättigung des Marktes und die zunehmende Produktvielfalt zwingen die Unternehmen ihre Differenzierungsmerkmale stets zu kontrollieren und anzupassen. Aufgrund der immer homogenen Produkte ist die Abgrenzung vom Wettbewerb durch sachlich-funktionale Eigenschaften in der Automobilindustrie schwer. Die meisten Automobilunternehmen folgen der gemischten Positionierung, d.h. sie bieten dem Kunden reichliche Daten und Informationen zu dem Auto, appellieren daneben aber auch an Emotionen und Bedürfnisse.

Die zunehmende Angleichung des Marktes macht es den Unternehmen nicht einfach, die geeignete Positionierung zu finden und sich vom Wettbewerb abzugrenzen. Umso wichtiger ist es, immer auf dem aktuellsten Stand zu sein, was die Aktivitäten der Wettbewerber und die Veränderungen auf dem Markt angeht. Wettbewerbsvorteile können demnach nicht mehr allein über Qualität oder sachliche Eigenschaften gewonnen werden, sondern viel mehr über emotionale Komponenten, wie das Image.

Bei Competitive Intelligence in der Automobilindustrie ist es demnach wichtig, Informationen über inhaltliche Positionierungen oder auch über das Image der Konkurrenz zu filtern. Der Einfluss von Competitive Intelligence für Positionierungsentscheidungen ist demnach vorhanden und nicht zu unterschätzen. Die Unternehmen unterliegen einem intensiven Wettbewerb und kämpfen stetig um Wettbewerbsvorteile und Differenzierung auf dem Markt. Competitive Intelligence dient vordergründig genau diesen Aspekten.

Zu These 3:

Der Inhalt der zweiten These nimmt Bezug auf die Rahmenbedingungen der Automobilindustrie. Kernaussage der These ist, dass die aktuellen Rahmenbedingungen der Branche die Bedeutung von Competitive Intelligence für strategische Entscheidungen steigert. Dazu wurden in dieser Arbeit die Rahmenbedingungen der Automobilbranche untersucht:

- Gesättigte Märkte
- Kürzer werdende Produktlebenszyklen
- Globalisierung der Märkte
- Individualisierung der Kundenbedürfnisse
- Gesetzliche Regelungen bezüglich Emissionen
- Hohe Innovationskraft

Es war Teilziel dieser Arbeit zu untersuchen, welchen Einfluss die Rahmenbedingungen der Automobilindustrie auf die Bedeutung von Competitive Intelligence für strategische Entscheidungen haben.

Bei der Untersuchung der Rahmenbedingungen wurde festgestellt, dass die Automobilbranche durch eine immense Dynamik charakterisiert ist. Diese Dynamik macht die Branche gefährlich und unberechenbar. Bezüglich der Bedeutung von Competitive Intelligence existiert eine Faustregel, die besagt, je dynamischer eine Branche, umso wichtiger ist es, die Wettbewerber und den Markt stets zu beobachten, um auf Veränderungen rechtzeitig reagieren zu können. Demnach haben die Rahmenbedingungen einen großen Einfluss auf die Bedeutung der Competitive Intelligence für die Automobilindustrie.

Einflussfaktoren, wie die Sättigung der Märkte oder die immer größere Produktvielfalt geschuldet aus der Individualisierung der Kundenbedürfnisse erschwert den Automobilunternehmen auch die Differenzierung auf dem Markt. Durch Competitive Intelligence versuchen die Unternehmen Aufschluss über die Strategien der Konkurrenz, mögliche Strategieveränderungen, aber auch neue Produkte und Technologien zu gewinnen. Anhand dieser Informationen können frühzeitig Einschätzungen bezüglich der Stellung des eigenen Unternehmens und der Stellung der Konkurrenzunternehmen gesammelt werden. Diese Informationen helfen den Unternehmen mögliche Alleinstellungsmerkmale zu verteidigen bzw. Anpassungen vornehmen zu können, damit Wettbewerbsvorteile nicht in Gefahr geraten.

Die Rahmenbedingungen, wie neue Technologien, führen dazu, dass es für die Unternehmen nicht mehr ausreichend ist nur bestehende Wettbewerber zu beobachten, sondern auch neue Wettbewerber in den Prozess von Competitive Intelligence miteinbezogen werden müssen.

Folglich verschärfen die Rahmenbedingungen den Wettbewerb der Automobilbranche, wodurch die Bedeutung von Competitive Intelligence steigt und damit auch die Bedeutung von Competitive Intelligence für die Markenpositionierung.

Erfolgsfaktoren

Damit der Prozess der Competitive Intelligence in der Automobilbranche Erfolge bringt und als Fundament für strategische Entscheidungen dienen kann, müssen folgende Faktoren beachtet werden:

Konstanz: Competitive Intelligence sollte konstant durchgeführt werden, um mögliche Veränderungen des Marktes und der Wettbewerber frühzeitig zu erkennen und zum Vorteil des eigenen Unternehmens nutzen zu können.

Aktualität: Es ist wichtig, dass innerhalb des CI-Zyklus keine veralteten Daten generiert werden. Nur neue und aktuelle Informationen können zum eigenen Vorteil verwertet werden.

Akzeptanz: Es ist von großer Bedeutung, dass die obere Management-Ebene und die Schnittstellen die Bedeutung von Competitive Intelligence erkennen und die generierte „Intelligence“ als Basis für strategische Handlungen annehmen.

Produkt- und markenspezifische Informationen: Um die gewonnenen Informationen auch für Positionierungsentscheidungen nutzen zu können, ist es wichtig nicht nur Daten auf Corporate-Ebene zu generieren, sondern auch Informationen zu speziellen Produkten und Marken zu sammeln.

Kundenbedürfnisse: Neben allen Informationen bezüglich der Wettbewerber und dem Markt, darf dennoch der Kunde und dessen Bedürfnisse nicht aus den Augen verloren werden. Denn auch die Bedürfnisse der Kunden und mögliche Bedürfnisverschiebungen haben Einfluss auf die Positionierung eines Unternehmens.

Staatliche Regelungen/Gesetze: Besonders in der Automobilbranche hat der Staat durch Gesetze und Regelungen einen großen Einfluss. Gesetze bezüglich der Emissionen ist ein aktuelles Beispiel. Auch Informationen dieser Art sollten durch den Competitive Intelligence Prozess generiert werden.

Handlungsempfehlung

Aus den Ergebnissen dieser Arbeit lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- Um der wachsenden Umweltdynamik der Automobilbranche gerecht zu werden, ist es wichtig für die Unternehmen Competitive Intelligence konstant und stets aktuell durchzuführen
- Der Prozess der Competitive Intelligence sollte regelmäßig an die Branchenentwicklungen angepasst werden
- Die Adressaten der Competitive Intelligence sollten regelmäßig bezüglich des subjektiven Informationsbedarfs befragt werden
- Im Prozess der Competitive Intelligence sollten zunehmend produkt- und markenspezifische Informationen generiert werden, um Ableitungen für die inhaltliche Positionierung von Marken ziehen zu können
- Bezüglich der Markenpositionierung sollten die Unternehmen durch die zunehmende Marktsättigung auf „starke Marken“ setzen und das Image der Marke als Differenzierungsfaktor sehen

Literaturverzeichnis

Aaker, David A. (1991): Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York.

Aaker, David A. / **Joachimsthaler**, Erich (2000): Brand Leadership. New York.

Absatzwirtschaft (2010): Mercedes-Benz träumt vom Führungsanspruch.

URL:

http://www.absatzwirtschaft.de/CONTENT/_p=1003458,_t=ftkolum,_b=70728
(14.05.14)

Amrioui, Nadir (2008): Das Image von Automarken. Saarbrücken.

Anp management consulting (2006): Intelligent agieren statt reagieren.

URL: http://anp-consulting.de/files/intelligent_agierenstatt_reagieren.pdf
(14.05.14).

Auto-Motor-Sport (2014): Zahl der Rückrufe 2014: Automobilindustrie unter Druck.

URL: <http://www.auto-motor-und-sport.de/news/zahl-der-rueckrufe-2014-automobilindustrie-weltweit-unter-druck-8313761.html> (14.05.14).

Banze, Sonja / **Reitz**, Ulrich (2003): Produzieren für den Parkplatz.

In: Die Welt. 06/2003.

URL: <http://www.welt.de/print-wams/article98234/Produzieren-fuer-den-Parkplatz.html> (16.06.10)

Baumgarth, Carsten (2004): Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling. 2. Aufl. Wiesbaden.

Becker, Jochen (2001): Marketing-Konzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. 7.Aufl. München.

Becker, Jochen (1996): Konzeptionelle Grundfragen der Positionierung

In: **Tomczak**, Torsten / **Rudolph**, Thomas / **Roosdorp**, Alexander (Hrsg.):
Positionierung: Kernentscheidung des Marketing. St. Gallen. 12-23

Beger, R. (1994): Megatrends in der europäischen Automobilwirtschaft.

In: **Meinig**, Wolfgang (Hrsg.): Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft:
Zulieferer – Hersteller – Handel. Wiesbaden. 13-34

- Berekoven**, Ludwig (1978): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens. In: Andreae, Clemens-August (Hrsg.): Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing. Wiesbaden. 35-48
- Beschaffung-aktuell**: Automobilindustrie: Zusammenarbeit zwischen OEM und Zulieferer. Kooperation oder Konfrontation?
URL: http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/26173826/Kooperation-oder-Konfrontation-art_co_INSTANCE_0000/maximized/ (17.06.14)
- Blasig**, Marc / **Weger** Daniel (2005): Industry Analysis: Passenger Cars. München.
- BMW** (2002): Geschäftsbericht. München.
- BMW** (2013): Geschäftsbericht. München.
- Brockhoff**, Klaus (1992): Positionierungsmodelle.
In: **Diller**, Herrmann. Vahlens Großes Marketing Lexikon. München. 880-881
- Brosius**, Hans-Bernd / **Koschel**, Friederike / **Haas**, Alexander (2009): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. 5. Aufl. Wiesbaden.
- Bruhn**, Manfred (2010): Marketing : Grundlagen für Studium und Praxis. 10.Aufl. Wiesbaden.
- Brunner**, Marc (2006): Strategisches Nachhaltigkeits-Management in der Automobilbranche. Wiesbaden.
- Burmann**, Christoph / **Meffert**, Heribert / **Koers**, Martin (2002): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden.
- Burmann**, Christoph / **Meffert**, Heribert / **Koers**, Martin (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Burmann**, Christoph / **Blinda**, Lars / **Nitschke**, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsorientierten Markenmanagements.
URL: http://www.econbiz.de/archiv1/2009/94751_konzeptionelle_grundlage_markenfuehrung.pdf (21.04.2014)
- Businessweek** (2001): BMW: Speeding into a tight turn.
URL: <http://www.businessweek.com/stories/2001-10-28/bmw-speeding-into-a-tight-turn> (14.05.14)

- Court, D.C. / Leiter, M.G. / Loch, M.A.** (1999): Brand Leverage. In: The McKinsey Quarterly, No.2. 100-110
- Court, Rafael** (2013): Markenpositionierung: vom Produkt zur Marke.
URL:<http://www.dto-research.de/de/dto-aktuell/news-kopie/newsreader/items/markenpositionierung-vom-produkt-zur-marke.html>
(12.05.14)
- Dannenberg, Jan / Kelp, Romed / Kleinhans, Christian** (2006): Markendifferenzierung als Grundlage für zukünftige Wertschöpfungsstrategien
In: **Gottschalk, Bernd Dannenberg, Jan** (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobil-Zuliefererindustrie, Wiesbaden, 23-45
- Deltl, Johannes** (2011): Strategische Wettbewerbsbeobachtung: So sind Sie Ihren Konkurrenten laufend einen Schritt voraus. 2. Aufl. Wiesbaden
- Diez, Willi** (2005): Strategiewahl – Premium- oder Massenmarkt. In: **Gottschalk, Bernd / Kalmbach, Ralf / Dannenberg, Jan** (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie. 2. Aufl. Wiesbaden. 123-142
- Diez, Willi** (2001): Die Automobilindustrie im Zeichen der Globalisierung.
In: Diez, Willi / Brachat, Hannes (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft. München. 97-117
- Domizlaff, Hans** (1992): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens: Ein Lehrbuch der Markentechnik. 4. Aufl. Hamburg.
- Esch, Franz-Rudolf** (2001): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 3. Aufl. Wiesbaden.
- Esch, Franz-Rudolf** (2003): Strategie und Technik der Markenführung. München.
- Esch, Franz-Rudolf** (2005a): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4. Aufl. Wiesbaden.
- Esch, Franz-Rudolf** (2005b): Strategie und Technik der Markenführung. 3. Aufl. München.
- Esch, Franz-Rudolf** (2008): Strategie und Technik der Markenführung. 5. Aufl. München.

- Esch**, Franz-Rudolf / **Langner**, Tobias / **Rempel**, Jan-Eric (2005): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität.
In: **Esch**, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Wiesbaden. 103-130
- Esch**, Franz-Rudolf / **Levermann**, Thomas (1995): Positionierung als Grundlage des strategischen Kundenmanagements auf Konsumgütermärkten. Thexis, 12.Jg., Heft 4. 8-16
- Esch**, Franz-Rudolf / **Tomczak**, Torsten / **Kernstock**, Joachim / **Langner**, Tobias (2004): Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. Wiesbaden.
- Friedrich Ebert Stiftung** (2010): Zukunft der deutschen Automobilindustrie: Herausforderungen und Perspektiven für den Strukturwandel im Automobilsektor.
URL: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07703.pdf> (14.05.14)
- Handelsblatt** (2008): Automobilbranche: Netzwerkfähigkeit ist gefordert.
URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/zulieferer-ruecken-naeher-an-autohersteller-automobilbranche-netzwerkfaehigkeit-ist-gefordert/3032970.html> (17.06.14)
- Hansen**, J. (2002): Ernüchtertes Verhältnis zum Fahrzeug? Kennmerkmale zum Automobilmarkt bei PKW-Fahrern.
In: **ZfAW**. Jg. 5/Nr.2. 30-33
- Haußer**, Karl (1995): Identitätspsychologie. Berlin, Heidelberg.
- Herrmann**, Andreas / **Homburg**, Christian / **Klarmann** Martin (2008): Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendung – Praxisbeispiele. 3. Aufl. Wiesbaden.
- Heinrich**, Imke (2004): Markenführung als strategischer Erfolgsfaktor. Hrsg: **Von Altmann**, Jörn. Stuttgart.
- Hofbauer**, Günter / **Schmidt**, Jürgen (2007): Identitätsorientiertes Markenmanagement. Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge. Regensburg, Berlin.
- Homburg**, Christian / **Richter**, Markus (2003): Branding Excellence: Wegweiser für professionelles Markenmanagement. Mannheim.
- Hungenberg**, Harald / **Wulf**, Torsten (2011): Grundlagen der Unternehmensführung. 4. Aufl. Heidelberg, Dodrecht, London, New York.

- Kahaner**, Larry (1997): Competitive Intelligence. New York, NY, USA.
- Keller**, Kevin Lane (1998): Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Harlow, England (u.a.).
- Kilper**, Heiderose / **Pries**, Ludger (1999): Die Globalisierungsspirale in der deutschen Automobilindustrie – Hersteller-Zulieferer-Beziehungen als Herausforderung für Wirtschaft und Politik. München, Mering.
- Kroeber-Riel**, Werner (1993): Strategie und Technik der Werbung. 5.Aufl. Stuttgart.
- Kroeber-Riel**, Werner / **Esch**, Franz-Rudolf (2000): Strategie und Technik der Werbung: verhaltenswissenschaftliche Ansätze. 5.Aufl. Stuttgart.
- Kroeber-Riel**, Werner / **Weinberg**, Peter / **Gröppel-Klein**, Andrea (2009): Konsumentenverhalten. 9.Aufl. München.
- Malitius**, S. (1994): Internationale Verflechtungen in der Automobilwirtschaft – Bleibt der Wettbewerb auf der Strecke?
In: **Meinig**, Wolfgang: Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft: Zulieferer – Hersteller – Handel. 348 - 366
- Marschner**, Karina (2004): Wettbewerbsanalyse in der Automobilbranche: Ein branchenspezifischer Ansatz auf Basis strategischer Erfolgsfaktoren. Wiesbaden.
- Meffert**, Heribert / **Burmann**, Christoph / **Kirchgeorg**, Manfred (2012): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Aufl. Wiesbaden.
- Meyer**, Anton / **Davidson**, Hugh (2001): Offensives Marketing: Gewinnen mit POISE. Märkte gestalten. Potenziale nutzen. Freiburg im Breisgau.
- Michaeli**, Rainer (2006): Competitive Intelligence. Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Berlin, Heidelberg, New York.
- Müller**, M. (2001): Risikomanagement durch Modularisierung und Produktplattformen.
In: **Gassmann**, Oliver / **Kobe**, Carmen / **Voit**, Eugen (Hrsg.): High-Risk-Projekte: Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen. 45-68
- Müller-Ötvös**, Torsten / **Robertson**, Ian / **Segler**, Kay (2005): BMW Group - BMW, Rolls-Royce und MINI : emotionale Strahlkraft in Reinkultur

In: **Gottschalk**, Bernd / **Kalmbach**, Ralf / **Dannenberg**, Jan: Markenmanagement in der Automobilindustrie. Wiesbaden. 163-193

Neidhart, Michael (2001): Positionierung und Wahrnehmung von Automobilmarken in Europa.

Pfaff, Dietmar (2005): Competitive Intelligence in der Praxis. Frankfurt, New York.

Porter, Michael (1985): Competitive Advantage. New York.

Romppel, Andreas (2006): Competitive Intelligence. Konkurrenzanalyse als Navigationssystem im Wettbewerb. Berlin.

Runia, Peter / **Wahl**, Frank / **Geyer**, Olaf / **Thewissen**, Christian (2007): Marketing: eine prozess- und praxisorientierte Einführung. 2. Aufl. Oldenburg.

Sattler, Henrik / **Völckner**, Franziska (2013): Markenpolitik. 3. Aufl. Stuttgart.

Scopos, Institut für Markt- und Kommunikationsforschung GmbH & Co. KG:

Scopos Car Clinic

URL: http://download.skopos.de/methoden/car_clinic/skopos_car_clinic.pdf
(02.05.14)

Statista (2013): Umsätze der wichtigsten Industriebranchen in Deutschland im Jahr 2012

URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/241480/umfrage/umsaetze-der-wichtigsten-industriebranchen-in-deutschland/> (20.05.14)

Statista (2013): Umsatz der deutschen Automobilindustrie in den Jahren 2005-2013

URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/160479/umfrage/umsatz-der-deutschen-automobilindustrie/> (20.05.14)

Steger, Ulrich (2004): The business of Sustainability: Building industry cases for corporate sustainability. Houndsmill, New York.

Sueddeutsche Zeitung GmbH (2013): Geheimdienste: Was SIGINT, HUMINT, GEOINT und MASINT bedeuten.

URL: <http://www.sueddeutsche.de/politik/geheimdienste-was-sigint-humint-geoint-und-masint-bedeuten-1.1820331> (02.05.2014)

TAB, Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (2013): Zukunft der Automobilindustrie.

URL: <http://www.tab-beim-bundestag.de/de/publikationen/berichte/ab152.html>

- Treubel, M. / Reimann, J.** (2004): Organisatorische Verankerung der BMW Group Premiummarken-Strategie am Beispiel der Marke Mini
In: **Ebel, B. / Hofer M. / Al-Sibai J.** (Hrsg.): Automotive Management. Berlin. 574-592
- Trommsdorff, Volker** (2009): Konsumentenverhalten. 7. Aufl. Stuttgart
- Wallentowitz, Henning / Freialdenhoven, Arndt / Olschewski, Ingo** (2009): Strategien in der Automobilindustrie: Technologietrends und Marktentwicklungen. Wiesbaden.
- Weinberg, Peter** (1995): Markenartikel und Markenpolitik.
In: **Tietz, Bruno / Köhler, Richard / Zentes, Joachim** (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2. Aufl. Stuttgart. Sp. 2679-2690
- Wind, Yoram** (1982): Product Policy: Concepts, Methods and Strategy. New York.
- Winterkorn, Martin** (2012): Die Bedeutung der Marke in der Automobilindustrie und die Mehrmarkenstrategie des Volkswagenkonzerns
URL:
http://www.bwl.wi.tum.de/contento/cms/upload/pdf/lehre/download/2012s/Vorlesung_SWM/Vorlesungsunterlagen_2_Marke.pdf
- Winzen, U.** (2002): Neue Trends in der Automobilindustrie.
In: Die Wirtschaft – Wirtschaftsmagazin der Industrie- und Handelskammer Bonn Rein-Sieg. Nr. 7/8. 8-11
- Verband der Automobilindustrie** (2013): Jahresbericht. Berlin.

CD-Verzeichnis

- 1) Bachelorthesis als Word-Dokument
- 2) Bachelorthesis als PDF-Dokument
- 3) Quellen: Internetquellen, Powerpoint-Präsentationen, PDF-Dokumente

Lebenslauf

Persönliche Daten

Name	Lisa Kühn
Adresse	Kiefernweg 3, 76470 Ötigheim
Geburtsdatum	02.07.1992
Geburtsort	Karlsruhe
Telefon	07222/24018
Email	lisa.kuehn92@gmx.de
Nationalität	deutsch
Konfession	römisch-katholisch
Familienstand	ledig



Werdegang

Studium	seit Oktober 2011 Business Management, Marketing, Marken und Medien <i>University of Applied Sciences, Mittweida,</i> <i>EC Europa Campus, Karlsruhe</i> angestrebter Abschluss: Bachelor of Arts Ø1,4
Schule	September 2002 – Juni 2011 <i>Ludwig-Wilhelm-Gymnasium, Rastatt</i> September 1998 – Juli 2002 <i>Grund- und Hauptschule, Ötigheim</i>

Studienbegleitende Tätigkeit

Praktikum	Dezember 2013 bis Mai 2014 <i>Robert Bosch GmbH, Karlsruhe</i> Abteilung: Business Development and Strategy Wettbewerberanalyse August 2013 bis Oktober 2013 <i>MAQUET GmbH, Rastatt</i> Abteilung: Project Engineering Dokumentation von Änderungsanträgen
Werkstudententätigkeit	November 2011 bis Juli 2013 <i>MAQUET GmbH</i> Abteilung: Marketing Hilfe bei der Organisation von Produkttrainings, Erstellung und Fertigstellung von Gebrauchs- anleitungen und Produktflyern

Auslandsaufenthalt

August 2008	Dreiwöchiger Sprachkurs <i>Kaplan Aspect, New York City, U.S.</i>
-------------	--

Hobbies

Volleyball bei der TG Ötigheim, Snowboarden

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname